



**Modelo Integrado de Gestão do Risco para o
Sector Público Português**

Estudo de Caso: O Município da Maia

Madalena Maria Ribeiro Magalhães

**Trabalho de Projeto
Mestrado em Auditoria**

Versão final

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Modelo Integrado de Gestão do Risco para o
Sector Público Português**

Estudo de Caso: O Município da Maia

Madalena Maria Ribeiro Magalhães

**Trabalho de Projeto
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação da
Doutora Alcina Augusta de Sena Portugal Dias e da
Mestre Rita Daniela Oliveira de Sousa**

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Num mundo em constante transformação e num contexto macroeconómico cada vez mais imprevisível, revela-se indispensável para as organizações, independentemente do seu âmbito de atuação, gerir os riscos de uma forma consciente e sistematizada. Concretamente no Sector Público Português, a preocupação com a implementação de um processo formal de Gestão do Risco já é uma realidade, a qual se configura pela publicação de recomendações com carácter vinculativo e de aplicação obrigatória emitidas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção. Inicialmente, essas diretrizes contemplavam apenas todos os factos ou circunstâncias suscetíveis de gerar corrupção ou infrações conexas. Mas atualmente, o seu âmbito de aplicação estende-se a todos os riscos de gestão.

O presente trabalho tem por objetivo a conceção de uma proposta de **Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português**. Esta proposta foi elaborada com recurso a um estudo de caso – **O Município da Maia** – mas aspira-se que seja aplicável a qualquer organização do domínio público.

Neste sentido, procedeu-se a uma revisão bibliográfica respeitante à temática da Gestão do Risco e respetivo enquadramento no contexto do sector público nacional. Posteriormente, através da realização de entrevistas, observação direta e triangulação foi possível: identificar as práticas de Gestão do Risco implementadas no município; perceber a dinâmica do Sistema de Gestão organizacional e a atividade desenvolvida pela Auditoria Interna; e caracterizar o Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia, instrumento privilegiado de prevenção dos riscos organizacionais.

Concluimos que o Município da Maia considera a Gestão do Risco como uma ferramenta importante de gestão municipal, dando cumprimento rigoroso ao exigido legalmente pelo Conselho de Prevenção da Corrupção. No entanto, verificou-se que a prática de gestão dos riscos necessita ainda de consolidação na sua implementação. Por tal, presume-se que o modelo proposto neste trabalho permitirá uma gestão estruturada e sistematizada dos riscos da organização, contribuirá para a melhoria contínua do seu Sistema de Gestão e colocará o município num patamar acima do que é praticado habitualmente pelos organismos públicos neste âmbito.

Palavras chave: Gestão do Risco, Gestão da Qualidade, Sector Público Português, Município da Maia.

Abstract

In a world in constant transformation and in an increasingly unpredictable macroeconomic context, it is indispensable for organizations, regardless of their sphere of action, to manage risks in a conscious and systematized manner. Specifically in the Portuguese Public Sector, there is already a concern with the implementation of a formal Risk Management process, which is characterized by the publication of recommendations with a binding character and of mandatory application issued by the Corruption Prevention Council. Initially, these guidelines only covered all facts or circumstances that could lead to corruption or related offenses. Nowadays, their scope is extended to all management risks.

The present work aims to develop a proposal for an **Integrated Risk Management Model for the Portuguese Public Sector**. This proposal was prepared using a case study – **The Municipality of Maia** – but it is hoped that it will be applicable to any public organization.

In this sense, a bibliographic review was carried out on the subject of Risk Management and its framework in the context of the national public sector. Subsequently, through interviews, direct observation and triangulation, it was possible to: identify the Risk Management practices implemented in the municipality; perceive the dynamics of the Organizational Management System and the activity developed by the Internal Audit; and characterize the Risk Management Plan of the Municipality of Maia, a privileged instrument for the prevention of organizational risks.

We conclude that the Municipality of Maia considers Risk Management as an important tool of municipal management, strictly complying with what is legally required by the Corruption Prevention Council. However, it was found that risk management practice still needs consolidation in its implementation. Therefore, it is assumed that the model proposed in this work will allow for a structured and systematic management of the organization's risks, will contribute to the continuous improvement of its Management System and will place the municipality at a level above what is usually practiced by public bodies in this scope.

Keywords: Risk Management, Quality Management, Portuguese Public Sector, Municipality of Maia

Dedicatória



À arte. A todas as formas de expressão e manifestação do ser.

Pintor: Victor Gradíssimo

Título: "A Solução"

Técnica: Óleo e acrílico sobre papel

Memória Descritiva: A organização das ideias na complexidade humana...O vislumbre da incerteza sempre como escada para a sabedoria...

Agradecimentos

A elaboração de um trabalho deste género só é possível com muito esforço, dedicação, renúncia e muita motivação. Por isso surgem, durante o percurso, pessoas que marcam a diferença. No meu caso sinto-me privilegiada por poder expressar uma profunda gratidão.

Ao Carlos José, meu marido e amigo, Vânia Oliveira e Sofia Oliveira, minhas filhas e meu pilar, pela paciência, apoio, carinho, amor extremo, compreensão e motivação.

Ao Fernando Magalhães e Fátima Ribeiro, meus pais e meus melhores amigos, pelos ensinamentos de vida, amor incondicional e exemplo de carácter e força. Ao Fernando Magalhães e Pedro Magalhães, meus irmãos, pela preocupação, carinho e proteção.

À Doutora Alcina Portugal Dias, coordenadora do Mestrado e minha orientadora, pela sua disponibilidade, por todos os seus conselhos e por tudo o que me ensinou.

Ao Mestre Carlos Mendes, meu professor e verdadeiro mestre da Gestão do Risco, pela sua disponibilidade constante, paciência e por todos os conhecimentos que me transmitiu.

À Dr.^a Iolanda Valente, colaboradora do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pela sua disponibilidade e simpatia constantes, rigor e profissionalismo.

Ao Doutor Mário Nuno, vereador do Pelouro da Eficiência Administrativa, Qualidade e Sistemas de Informação do município da Maia, por autorizar a elaboração deste projeto.

À Mestre Rita Sousa, minha tutora e responsável pela Divisão de Qualidade e Sistemas de Informação da Câmara Municipal da Maia, onde presto funções, por acolher este projeto com tanto carinho, pela sua ajuda constante e apoio absoluto.

À Dr.^a Alexandra Carvalho, diretora do Departamento de Apoio Geral e Suporte à Atividade, pela sua disponibilidade e diligência que em muito contribuíram para o desenvolvimento dos trabalhos, e ainda pela sua postura exímia na passagem deste testemunho.

Ao Eng.^o António Negreiros, Secretário-geral da Associação Portuguesa de Gestão de Riscos e Seguros (associação membro constituinte da *Federation of European Risk Management Association*) e dinamizador do Grupo de Estudos do Risco Empresarial – Associação Portuguesa da Qualidade, pela oportunidade concedida em participar neste grupo e pela forma tão cordial como me recebeu. Estendo este agradecimento aos restantes membros do grupo pelos ensinamentos transmitidos, nomeadamente ao Eng.^o David Martins.

A todos os meus colegas de trabalho que humildemente deram o seu contributo, especialmente aos meus companheiros de gabinete pela troca de sabedoria e experiências e por tudo o que me ensinaram, e à Dr.^a Suzana Silva e ao Victor Gradíssimo pelo carinho, paciência, confiança e motivação que sempre me transmitiram.

Lista de Abreviaturas

AI – Auditoria Interna

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

AL – Administração Local

AMM – Assembleia Municipal da Maia

AMP – Área Metropolitana do Porto

Art.º – Artigo

AS/NZS – *Standards Australian/Standards New Zealand*

BS – *Balanced Scorecard*

Cf. – Confira

CI – Controlo Interno

CMM – Câmara Municipal da Maia

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CPC – Conselho de Prevenção da Corrupção

CRP – Constituição da República Portuguesa

DF – Demonstrações Financeiras

DGAL – Direção-Geral das Autarquias Locais

ERM – Gestão do Risco Empresarial

et al. – E outros

EUA – Estados Unidos da América

FERMA – *Federation of European Risk Management Association*

GOP – Grandes Opções do Plano

GR – Gestão do Risco

GRECO – Grupo de Estados contra a Corrupção

GS – Governo das Sociedades

IASB – *International Accounting Standards Board*

ICAEW – *Institute of Chartered Accountants in England and Wales*

Idem – Igual

IIA – *International Institute of Auditors*

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

IPCG – Instituto Português de Corporate Governance

IPPF – *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*

ISO – *International Organization for Standardization*

N.º – Número

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE – Orçamento de Estado

OM – Orçamento Municipal

p. – Página

PDCA – *Plan-Do-Check-Act*

PBR – Pensamento Baseado no Risco

p.ex. – Por exemplo

PGRCIC – Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

POCAL – Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

RE – Relatório de Execução

SCI – Sistema de Controlo Interno

SG – Sistema de Gestão

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SNC-AP – Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas

SOX – *Sarbanes-Oxley Act*

SPP – Sector Público Português

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TC – Tribunal de Contas

TI – *Transparency International*

TIAC – Transparência e Integridade Associação Cívica

UE – União Europeia

UO – Unidade Orgânica

vs. – *Versus*

Índice Geral

Resumo	ii
Abstract	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Lista de Abreviaturas	vi
Introdução	1
01 Tema e Justificação da Escolha	3
02 Relevância do Estudo	4
03 Formulação do Problema	4
04 Objetivos	5
05 Estrutura do Trabalho	5
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	6
Capítulo I – GESTÃO DO RISCO	7
1.1 Enquadramento Teórico	8
1.1.1 Conceito de Risco e Evolução do Paradigma da Gestão do Risco	9
1.2 O Processo de Gestão do Risco	13
1.2.1 Princípios Fundamentais	14
1.2.2 O Ciclo Contínuo da Gestão do Risco	16
1.2.3 Fatores Chave, Benefícios e Limitações da Implementação do Processo de Gestão do Risco nas Organizações	21
1.3 Organizações e Estruturas Conceptuais de Gestão do Risco	24
1.3.1 Federation of European Risk Management Associations	26
1.3.2 Australian and New Zealand Risk Management Standards	28
1.3.3 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	30
1.3.4 International Organization for Standardization	32
Capítulo II – A GESTÃO DO RISCO NO CONTEXTO DO SECTOR PÚBLICO PORTUGUÊS	36
2.1 A Gestão do Risco como elemento fundamental do Governo das Sociedades	37
2.2 O papel da Auditoria Interna na Gestão do Risco	42

2.3 O Controlo Interno como componente essencial da Gestão do Risco	47
2.4 Principais Riscos inerentes ao Sector Público Português: O posicionamento do Conselho de Prevenção da Corrupção	50
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	56
Capítulo III – METODOLOGIA	57
3.1 Opções e Procedimentos Metodológicos	59
3.1.1 Estudo de Caso	59
3.1.2 Abordagem Qualitativa	60
3.1.3 Técnicas de Recolha de Dados	61
3.1.4 Modelo de Análise	63
Capítulo IV – PROJETO	65
4.1 Identificação e Caracterização da Organização: O Município da Maia	66
4.1.1 Órgãos Representativos	66
4.1.2 Estrutura Organizacional: Atribuições e Competências Orgânicas	67
4.1.3 Práticas de Gestão Municipal	69
4.2 Projeto: Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português	74
4.2.1 Metodologia a aplicar ao Projeto	74
4.2.2 Premissa Prévia do Projeto	78
4.2.3 Proposta do Modelo Integrado de Gestão do Risco	84
4.2.4 Vantagens na Implementação do Modelo Integrado de Gestão do Risco	95
4.2.5 Recomendações à Implementação do Modelo Integrado de Gestão do Risco	97
PARTE III – CONCLUSÕES	100
Conclusões	101
Limitações do Estudo	104
Orientações e Propostas para Investigações Futuras	104
Referências Bibliográficas	105
Apêndices	121

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Conceito de Risco segundo alguns autores

Tabela 2 – Gestão do Risco Tradicional vs. Gestão do Risco Empresarial

Tabela 3 – Definições do Processo de Gestão do Risco

Tabela 4 – Boas Práticas a adotar pelas Organizações na Gestão dos Riscos

Tabela 5 – Modelo de Riscos

Tabela 6 – Fatores Chave, Benefícios e Limitações da Implementação do Processo de Gestão do Risco

Tabela 7 – Estruturas Conceptuais de Gestão do Risco

Tabela 8 – Evolução dos Paradigmas da Auditoria Interna

Tabela 9 – Síntese das Questões de Investigação

Tabela 10 – Características Gerais do Estudo

Tabela 11 – Planeamento da Investigação

Tabela 12 – Relação entre os Objetivos, as Questões de Investigação e as Asserções

Tabela 13 – Articulação entre as Asserções e as Entrevistas

Tabela 14 – Fontes Documentais do Município da Maia Consultadas

Tabela 15 – Articulação entre os Entrevistados e os Objetivos das Entrevistas

Tabela 16 – Objetivos do Modelo Integrado de Gestão do Risco

Tabela 17 – Conteúdos do Manual de Gestão dos Riscos

Tabela 18 – Relação entre Auditoria Interna, Gestão do Risco e Controlo Interno

Tabela 19 – Vantagens na Implementação do Modelo Integrado de Gestão do Risco

Tabela 20 – Aspetos a considerar na Implementação do Modelo Integrado de Gestão do Risco

Índice de Figuras

Figura 1 – Ciclo Contínuo da Gestão do Risco

Figura 2 – Processo de Gestão do Risco – FERMA

Figura 3 – Processo de Gestão do Risco – AS/NZS

Figura 4 – Estruturas Conceptuais – COSO

Figura 5 – Processo de Gestão do Risco – ISO

Figura 6 – Abordagens ISO 9001 (2015)

Figura 7 – O papel da Gestão do Risco no Governo das Sociedades

Figura 8 – Componentes do Risco de Auditoria

Figura 9 – O Papel da Auditoria Interna na Gestão dos Riscos

Figura 10 – Modelo de Análise

Figura 11 – Modelo Organizacional da Câmara Municipal da Maia

Figura 12 – Modelo Integrado de Gestão do Risco

Introdução

O mundo em que vivemos encontra-se em constante transformação e apresenta um contexto macroeconómico cada vez mais imprevisível e complexo. Por tal, revela-se essencial para as organizações, independentemente do seu âmbito de atuação, adotar práticas de gestão que assegurem a sua continuidade, nomeadamente, gerir os riscos inerentes ao seu funcionamento de uma forma consciente e sistematizada (Hill, 2006; Ching, 2011).

A exposição das organizações ao risco é inevitável, mas se estas quiserem assegurar o seu desenvolvimento há que potenciar oportunidades e minimizar as ameaças. Não obstante, independentemente dos tipos de riscos que enfrentam – sejam eles estratégicos, financeiros, operacionais ou regulamentares – é crucial que as organizações compreendam os eventos que podem influenciar o cumprimento dos seus objetivos e que tentem gerir os seus fatores e as variáveis associadas (Purdy, 2010; Frigo & Anderson, 2011).

Ao longo das duas últimas décadas, assistimos a uma considerável evolução no âmbito da Gestão do Risco. Esta evolução é atribuída a uma combinação de vários aspetos, tanto externos como internos, de que são exemplo: a globalização e a liberalização; a instabilidade do setor financeiro decorrente de vários escândalos em *Wall Street*, no ano de 2002 e a crise *subprime* desencadeada em 2006, a partir da queda de instituições de crédito dos Estados Unidos da América, como o *Lehman Brothers*; a crescente preocupação relativamente aos aspetos legais e regulamentares e ao governo societário; o progresso tecnológico e a maximização de riqueza das partes interessadas (Rodrigues, 2013).

De facto, a temática da Gestão do Risco tem tido um papel de destaque devido à mediatização dos acontecimentos supracitados. Indicar caminhos que auxiliem as organizações a gerir o risco revela-se essencial para que estas possam manter uma atitude preventiva. Precisamente no sentido de fornecerem orientações válidas e robustas para uma efetiva gestão dos riscos, várias instituições e organismos internacionais difundiram inúmeras estruturas conceptuais (Cardoso, 2013).

Em Portugal, nomeadamente no Sector Público Português, o processo de Gestão do Risco caracteriza-se pela constituição do Conselho de Prevenção da Corrupção e pela emissão da Recomendação n.º 1/2009, de 1 de julho. Originariamente este organismo instituiu a obrigatoriedade, a todas as entidades públicas, da elaboração de um Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e a emissão anual de um Relatório de Execução com vista a aferir sobre o seu grau de execução. Os riscos de corrupção eram, então, considerados riscos críticos, salientando-se as áreas da contratação pública e da concessão de benefícios (Rodrigues, 2013).

Posteriormente, e na sequência de um estudo desenvolvido em 2015 por este organismo – *Prevenir a Corrupção no Sector Público* – com vista a aferir precisamente sobre a operacionalização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas nas organizações públicas, entendeu-se que estariam reunidas as condições para se aperfeiçoar o trabalho até então desenvolvido (CPC, 2015).

Atualmente, pela emissão da Recomendação n.º 3/2015, de 1 de julho, devem todas as organizações pertencentes ao Sector Público Português identificar todos os riscos de gestão, bem como as correspondentes medidas preventivas, devendo esta identificação dos riscos ser alargada a todas as unidades orgânicas e processos organizacionais.

Não será demais referenciar que, simultaneamente, as organizações públicas têm vindo a demonstrar um esforço acrescido em dar cumprimento às necessidades de um cidadão cada vez mais informado e exigente. Este esforço manifesta-se, a título de exemplo, numa tendência para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da *ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements* (Sousa, 2007). Esta estrutura conceptual é uma poderosa ferramenta de gestão, sendo que, a última versão publicada em 2015, prevê um novo requisito – *O Pensamento Baseado no Risco* (ISO, 2015).

Este novo pensamento estabelece uma relação causa-efeito e pressupõe que a organização considere o risco no processo de planeamento e funcionamento da organização. Visa determinar o tipo e a extensão dos controlos, salientando a importância de que as organizações compreendam o seu contexto e que o Sistema de Gestão da Qualidade atue como um mecanismo de prevenção. Ainda assim, é necessário ter a consciência de que esta estrutura conceptual não define metodologias para a avaliação dos riscos. Não exige uma gestão dos riscos formal e não requer um processo de Gestão do Risco documentado (APCER, 2015).

Em contrapartida, os princípios e orientações previstos na *ISO 31000 (2009) – Risk Management – Principles and Guidelines* apresentam-se como complementares, não só pela convergência com os princípios estabelecidos pelo referencial da qualidade (como podemos constatar pelo seu Anexo A – *Atributos da gestão do risco reforçada*) mas também, porque apesar de não ser uma norma destinada para fins de certificação, é considerada uma referência mundial para auxiliar as organizações a atenderem aos requisitos associados a uma eficaz gestão dos riscos (Purdy, 2009; Frigo & Anderson, 2011).

Importa agora criar um modelo de gestão dos riscos que assente no cumprimento de requisitos legais e simultaneamente normativos. Mais do que apresentar um modelo complexo, ambiciona-se um modelo útil à gestão pública e adaptável à realidade das diversas entidades.

01 Tema e Justificação da Escolha

Neste contexto surge o presente projeto de investigação científica subordinado ao tema: **Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português – Estudo de Caso – O Município da Maia**. A atualidade e inovação do tema, a existência de poucas investigações no âmbito da implementação do processo de Gestão do Risco no domínio de atuação pública, a disponibilidade e a possibilidade de participar diretamente no desenvolvimento do estudo revelam-se como as principais razões para a escolha desta temática.

02 Relevância do Estudo

Culp (2011) defende que, embora a Gestão do Risco se revele prioritária, as organizações estão conscientes de que o desempenho da função de gerir riscos está aquém das atuais exigências e expectativas dos mercados.

Na opinião de Ching (2011, p.257) gerir riscos “possibilita às empresas se beneficiarem de um enfoque integrado que desvie seu foco de uma situação defensiva de mitigação de risco para estratégia e de agregação de valor aos acionistas”. A Gestão do Risco é um processo privilegiado ao dispor da gestão de topo e revela-se um fator decisivo para as organizações se afirmarem num mundo que se apresenta tão competitivo.

O tema apresentado indica que as opções metodológicas convergem para um estudo de caso. O “caso” alvo de estudo é um município. O Município da Maia encontra-se certificado integralmente pela *ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements*. Neste sentido, a delineação de um modelo de Gestão do Risco, que assente na integração dos princípios e orientações previstos na *ISO 31000 – Risk Management – Principles and Guidelines*, nas práticas de gestão do município, configura-se como uma forma credível de implementar o processo de Gestão do Risco na organização, o que poderá contribuir para a integração e sinergia das práticas organizacionais.

Desta forma, evidencia-se a contribuição deste trabalho no sentido de se constituir como um guia para a implementação deste processo nas entidades públicas que, apesar de ser elaborado de acordo com os pressupostos que sustentam o Sistema de Gestão de um município, em concreto, aspira ser aplicável a qualquer entidade do domínio público, independentemente de esta ser certificada ou não, desde que adaptado à organização.

03 Formulação do Problema

Atendendo à realidade que deu início à presente investigação, formalizamos a pergunta de partida – **Como implementar o processo de Gestão do Risco numa organização do Sector Público Português?** Neste sentido, revelou-se pertinente colocar as seguintes questões:

- Existem orientações e práticas de Gestão do Risco implementadas na organização? Se sim, podem constituir suportes facilitadores da gestão municipal?
- A estrutura conceptual ISO 31000 é passível de ser integrada num Sistema de Gestão baseado na ISO 9001?
- Qual o contributo da Auditoria Interna na identificação dos riscos inerentes à organização e tratamento dos mesmos?
- O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas encontra-se operacionalizado na organização?
- O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas é reconhecido como um instrumento de apoio à gestão municipal?

04 Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho centra-se na conceção de um modelo integrado de Gestão do Risco numa organização do Sector Público Português, nomeadamente uma autarquia local. Especificamente propõe-se a:

- Verificar se existem mecanismos e instrumentos de Gestão do Risco implementados no município;
- Elaborar um modelo de Gestão do Risco baseado na *ISO 31000 – Risk Management – Principles and Guidelines*, integrando-o no Sistema de Gestão baseado na *ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements*, no município;
- Aferir sobre a operacionalização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e o seu contributo para a gestão municipal.

05 Estrutura do Trabalho

Tendo em conta os objetivos que nos propomos atingir, o presente trabalho encontra-se organizado em três partes.

A primeira parte constitui a revisão da literatura. Reflete uma contextualização da temática da Gestão do Risco, nomeadamente no que respeita ao conceito e evolução de paradigma, princípios e fases do processo, fatores chave, benefícios e limitações na sua implementação e caracterização de algumas estruturas conceptuais de referência. Este enquadramento é posteriormente alargado às práticas de gestão dos riscos adotadas atualmente pelo poder local. Para tal, evidencia-se o papel da Gestão do Risco no governo societário; a relação entre Auditoria Interna, Gestão do Risco e Controlo Interno; os principais riscos a que o Sector Público Português está exposto e qual o posicionamento do Conselho de Prevenção da Corrupção nesta matéria.

Após a fase da exploração da literatura científica são apresentadas, na segunda parte, as opções metodológicas e os procedimentos a desenvolver para a recolha e tratamento dos dados. Posteriormente é apresentado o Projeto propriamente dito. Sendo assim, é efetuado um enquadramento da organização alvo de estudo, é referida a metodologia a aplicar e apresentada uma premissa prévia do projeto, finalizando-se com a proposta do modelo integrado de gestão dos riscos organizacionais e respetivas vantagens e recomendações para a sua implementação.

A terceira e última parte sintetiza os resultados obtidos, enumerando conclusões, bem como limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo I – GESTÃO DO RISCO

Uma exploração inicial da literatura revelou ser pertinente desenvolver uma **abordagem conceptual da temática da Gestão do Risco (GR)** ou *Risk Management*. Descurando uma abordagem exaustiva do tema em questão, pretendemos considerar as implicações destes conceitos no seio da generalidade das organizações, os fatores que motivaram a sua crescente importância, bem como, demonstrar que pressupostos deverão ser considerados na implementação do processo. Este enquadramento teórico revelou-se um desafio, não só pela vasta literatura disponível, mas também pela ambiguidade conceptual associada ao termo “risco” ao longo dos tempos, mas que se revela consensual nos dias de hoje, uma vez que os académicos e profissionais da área do risco defendem que este é um parceiro inevitável e assumem a GR como uma ferramenta competitiva poderosa.

Neste sentido, o presente trabalho circunscreve-se a uma visão geral do conceito de risco e do processo de GR, tendo como suporte vários estudos científicos e trabalhos de investigação, projetos, dissertações de mestrado e doutoramento e ainda, opiniões de conceituados especialistas e organismos internacionais. Apresentaremos, neste primeiro capítulo, uma breve contextualização desta temática, nomeadamente, no que respeita ao **conceito e evolução de paradigma**. Serão ainda apresentados os **princípios fundamentais e fases** deste processo cíclico, **fatores chave, benefícios e limitações** da sua implementação, finalizando-se com a **caracterização de algumas estruturas conceptuais** de referência.

1.1 Enquadramento Teórico

Todos nós temos uma noção diferente do que é o risco e todos nós o gerimos, ainda que de uma forma não estruturada e planeada (Hill, 2006; Rendom & Garcia, 2015). Não obstante e de uma forma geral, todos partilhamos da opinião de que estamos perante uma situação de risco “quando existe a probabilidade de uma determinada situação ter um resultado que não é o desejado” (Valente, 2000, p.2).

No contexto organizacional, esta realidade também se aplica. Hoje em dia a temática da GR é algo que tem vindo a assumir considerável importância no seio das organizações¹, pois está diretamente relacionada com a sua capacidade de subsistir (Morais, 2008).

A exposição ao risco é inevitável e proteger-se de todos os riscos é impossível. Por tal, a prática de se estabelecer objetivos, atendendo aos riscos e implementando os controlos necessários, é uma prática cada vez mais adotada e conscientemente desenvolvida, não só pelas organizações que visam o lucro, mas também por aquelas que desenvolvem uma atividade exclusivamente direcionada para a prossecução de objetivos de carácter social (Rodrigues, 2013).

¹ Utilizamos intencionalmente o termo “organizações” com o objetivo de uniformizar o uso de outros termos semelhantes como p.ex. instituições, organismos, entidades, empresas, sociedades, companhias, firmas, independentemente do âmbito de atuação ser público ou privado.

1.1.1 Conceito de Risco e Evolução do Paradigma da Gestão do Risco

A palavra “risco” deriva do termo italiano “risicare”, a qual significa “desafiar”. Quando incorremos numa situação de risco, apostamos num resultado que desconhecemos. Ou seja, associamos o risco não só ao futuro, mas também à incerteza. O risco significa não saber o que o futuro reserva (Bernstein, 1996).

Atente-se para a posição do Instituto Português de Auditoria Interna² (IPAI) relativamente ao risco, que no contexto das organizações o define como a “possibilidade da ocorrência de um evento que possa ter impacto sobre o alcance de objectivos” (IPAI, 2009, p.38).

Na mesma linha de pensamento, Purdy (2010) afirma que o risco se trata de uma condição ou evento incerto, que se ocorrer, poderá ter um impacto, negativo ou positivo, sobre os objetivos das organizações.

Sendo assim, gerir riscos pode traduzir-se para as organizações como um sinónimo de desafio e oportunidade, uma vez que visa “a antecipação de eventos com uma orientação pró-activa, considerando a estratégia e o planeamento” (Oliveira, 2011, p.79).

Daqui decorre que, a literatura aponta para o futuro, a incerteza e para o alcance (ou não) de objetivos. Os riscos do negócio, corporativos, ou ainda empresariais, são precisamente os riscos que podem influenciar, positiva ou negativamente, a organização a atingir os seus objetivos, pelo que, a implementação de procedimentos e técnicas de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitorização dos riscos, deve ser realizada tendo em conta a estratégia da organização (Serrasqueiro, 2009). Não obstante, é exequível explorá-los, geri-los no sentido de se colher frutos (Barros, 2012).

A visão de que o risco é algo negativo, deu lugar a uma visão mais consciente das oportunidades que podem surgir de uma estruturada e sistematizada gestão dos mesmos (Ching, 2011). O risco revela-se não como uma fatalidade, mas sim como uma opção do gestor em ser mais ou menos ousado. Tudo se resume à forma como as organizações, no âmbito das suas atividades, percebem e assumem o risco. “O negócio em si trata-se de aceitar riscos. Organizações que não aceitam riscos desaparecem. Organizações que aceitam riscos inaceitáveis claramente também desaparecem” (Harvey, 1989, citado por Vale, 2011, p.10).

Certo é que, a exposição ao risco é inevitável, por tal, o conceito de risco tem vindo a assumir uma importância cada vez maior na sociedade moderna (Hill, 2006; Frigo & Anderson, 2011). Todos nós reconhecemos que o mundo dito, globalizado, vive momentos de grande incerteza. De facto, a GR tem tido, ao longo das duas últimas décadas, um papel de destaque e tem sofrido uma considerável evolução. Tal surge na sequência de uma série de desastres, como o atentado terrorista de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos da América (EUA); o culminar de vários escândalos financeiros em *Wall Street*, no ano de 2002, que envolveram grandes empresas e

² Associação profissional criada em Portugal a 17 de fevereiro de 1992, representa em Portugal o *Institute of Internal Auditors* e a profissão de auditor interno, neste sentido, promove a associação de todos os profissionais e estudiosos de auditoria interna nas organizações, quer públicas quer privadas
(Fonte: <http://www.ipai.pt/pesquisa/pesquisa.php?chave=audit&p=1&month=8&year=2014>).

afetaram consequentemente o mercado de capitais norte-americano, espalhando-se a todo o mundo; os escândalos financeiros, decorrentes da crise do *subprime* desencadeada em 2006, a partir da queda de instituições de crédito dos EUA, como o *Lehman Brothers*; os desastres ambientais, como a explosão da plataforma *Deepwater Horizon* sob a responsabilidade da empresa petrolífera *British Petroleum* – BP, no Golfo do México em 2010 e ainda as catástrofes naturais, como o *tsunami* no Japão em 2011, que levou ao encerramento da central nuclear de *Fukushima*. Todos estes acontecimentos foram atribuídos a falhas na gestão dos riscos, o que despertou as organizações e o mundo para a necessidade de regulamentações mais efetivas no domínio do controlo dos riscos do negócio (Rodrigues, 2013).

Como demonstrado anteriormente, urgia que a GR evoluísse no sentido de que as organizações tivessem em conta não apenas a identificação dos riscos financeiros, mas sim todos os riscos afetos à atividade corporativa. Estes acontecimentos nos mercados financeiros globais demonstraram as fragilidades do regime de governo societário relativamente à gestão dos riscos. Perante este cenário, as organizações vêm-se impelidas a uma série de reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, na tentativa de assegurar uma imagem forte perante as partes interessadas (*stakeholders*), optando cada vez mais por colocar em prática programas de GR mais abrangentes. Não gerir o risco pode ter um efeito adverso grave numa organização (Simkins & Ramirez, 2008; Yazid, Razali & Hussin, 2012).

Considere-se um estudo intitulado *The Accenture 2011 Global Risk Management Study*, realizado por Steve Culp, em 2011, que ao analisar 397 empresas situadas em países da Europa, Norte da América, América Latina e Ásia, concluiu estar perante o emergir de um grupo de elite de organizações, às quais intitulou *The Risk Masters*. Na sua opinião, estas organizações encaram a GR como um potenciador de oportunidades; apresentam-se significativamente favoráveis a considerar a GR, como algo que cria valor para as partes interessadas e estão especialmente vocacionadas para a criação de processos e mecanismos que relacionem a GR com o desempenho organizacional, dando ênfase à sua inevitável relação com a estratégia organizacional.

Na perspetiva do autor uma vez que os tipos e gravidade de riscos a que as organizações estão expostas, têm vindo a aumentar (p.ex. a fraude, o crime financeiro, o risco operacional e de reputação, assim como o terrorismo, este último um risco emergente), as organizações de hoje, assumem a GR, como um processo mais abrangente e adotam uma postura e atitude preventivas, com vista ao crescimento do negócio de uma forma mais inteligente e mais controlada. Esta pesquisa sugere fortemente a necessidade de uma abordagem integrada de GR, que se revela uma alavanca fundamental para apoiar o crescimento e a rentabilidade futura. As organizações que se revelam capazes de adotar este tipo de abordagem, seja pelo seu envolvimento no processo de decisão, ou pela sensibilização para a consciência sobre o risco no seio da organização, estão sem dúvida a criar as condições para se diferenciarem das demais.

Face ao preconizado na visão de alguns académicos e profissionais da área da GR, apresentamos na tabela *infra* algumas definições de risco com merecido destaque:

Ano	Autor	Definição
2015	Rendón e García	Associa a probabilidade de ocorrência do risco a uma perda, o qual poderá ter origem em falhas ou erros internos ou em fatores externos à organização.
2014	Fernandes e Benetti	Apresenta o risco como um evento incerto que pode vir a ocorrer e causar prejuízos à organização.
2011	Frigo e Anderson	O risco é parte integrante da estratégia da organização e é tudo o que pode colocar em causa a prossecução dos objetivos organizacionais.
2011	Rosa, Ensslin e Ensslin	O risco é um evento com fortes probabilidades de afetar negativamente a organização, mas que estimula a organização a gerar conhecimento para minimizar as perdas.
2010	Ferreira	Define risco como a possibilidade de um evento ocorrer e afetar negativamente a concretização dos objetivos da organização.
2008	Dobler	O risco pode ter duas perspetivas: uma baseada na incerteza e outra baseada num objetivo. A primeira refere-se à distribuição de resultados futuros. A segunda consiste num potencial desvio relativamente a um alvo predeterminado.
2007	Jorion	O risco pode ser definido como a volatilidade de resultados inesperados, que podem representar o valor dos ativos, do património líquido ou do lucro.
2006	Linsley e Shriver	Risco entendido tanto como uma oportunidade quanto como uma ameaça, perigo ou exposição.
2005	Almeida	Apresenta uma visão positiva do risco. O risco está diretamente associado à oportunidade de criação de valor para a organização, ou seja, oportunidade e risco são duas faces da mesma moeda. Gerir riscos potencia oportunidades.
2003	Moreau	Apresenta o risco como a ameaça ou acontecimento capaz de afetar a capacidade da organização em atingir os seus objetivos, ao qual estão inerentes três dimensões: o perigo, aquilo que envolve o perigo e o nível de vulnerabilidade.
2000	Solomon, Solomon et al.	O risco pode ser entendido como incerteza, associada quer a ganho potencial, quer a perda potencial. Refere-se a todos os tipos de riscos que as organizações enfrentam.
2000	Courtis	Refere o risco como nebuloso, de definição variável e complexo. Sujeito a diferentes conceções; conceções estatísticas focadas nas variabilidades esperadas dos resultados e conceções focadas apenas nas perdas e outras conceções baseadas em potenciais desvios face a objetivo.
1999	Sert	O risco corresponde à ocorrência de um facto imprevisível, suscetível de afetar a atividade da organização. Associa o risco à incerteza.
1998	Hodgkinson, Anderson et al.	Risco de volatilidade. Incerteza quanto ao montante dos resultados que podem ter exposição tanto ao ganho como à perda. Risco como incerteza quanto aos resultados que um negócio proporciona ao conseguir os seus objetivos e estratégias. Os riscos individuais do negócio são fontes de risco. Uma vez que os objetivos e estratégias estão relacionados com a criação de valor, o risco de negócio, em última instância, afeta a geração de fluxos de caixa (<i>cash flows</i>) futuros. Recomenda prudência no relato dos ganhos potenciais (<i>upside risk</i>).
1995	Cea García	Risco é a incerteza que rodeia o processo de obtenção do resultado operacional.
1990	Boritz	Risco apenas como perda potencial.

Tabela 1 – Conceito de Risco segundo alguns autores
Fonte: Atualizado e adaptado de Serrasqueiro (2009)

No seguimento do exposto, a GR emergiu assim como um novo paradigma, configurando-se como um processo que exige um comprometimento acrescido por parte da gestão de topo³, mas que se estende a toda a organização, na medida em que todos os colaboradores são encorajados a olhar para a GR como parte integrante e contínua do seu trabalho (Beasley, Clune & Hermanson, 2005; Simkins & Ramirez, 2008).

Apresentamos de seguida as principais diferenças entre GR tradicional e a GR empresarial:

Gestão do Risco Tradicional	Gestão do Risco Empresarial
Risco entendido como perigos individuais	Risco perspectivado num contexto de estratégia de negócio
Identificação e avaliação do risco	Desenvolvimento de uma carteira de riscos
Destaque para os riscos pontuais	Destaque para os riscos mais críticos
Atenuação dos riscos	Otimização do risco
Limites do risco	Estratégia do risco
Riscos sem responsáveis	Responsáveis pelo risco definidos
Quantificação aleatória do risco	Monitorização e medição do risco
“O risco não é responsabilidade minha”	“O risco é responsabilidade de todos”

Tabela 2 – Gestão do Risco Tradicional vs. Gestão do Risco Empresarial

Fonte: Adaptado de Olson e Wu (2008, citados por Sá, 2013)

A GR tradicional “é caracterizada como gestão de risco tradicional/defensiva (...) composta por funções individuais e separadas de gestão do risco, sem ter em conta que estas são mutuamente interdependentes”. A GR empresarial “olha para o controlo dos riscos num âmbito mais alargado, dando respostas mais concretas e profundas aos riscos estratégicos, operacionais e financeiros (...) conciliando a vertente de gestão de risco com uma vertente de análise estratégica da organização”. Este novo paradigma estabelece uma base adequada para os processos de planeamento e de decisão e visa, principalmente, “determinar o nível de risco considerado aceitável e como o utilizar com vista a acrescentar valor” (Sá, 2013, pp.4-6).

Os académicos e profissionais da GR empresarial defendem que uma abordagem integrada e holística permite aumentar o valor das organizações, pela redução de custos e pela estabilização de ganhos (Miccolis & Shah, 2000). Desta forma, o foco da GR, mudou de uma gestão reativa para uma gestão preventiva e estratégica, que pretende, não apenas, controlar ameaças, mas também potenciar oportunidades (Liebenberg & Hoyt, 2003). Importará ainda referir que apesar de serem os períodos mais favoráveis à organização, que permitem concluir sobre a eficácia do processo (Kaplan, 2009), gerir riscos não se revela essencial apenas em épocas de crise, estes não devem ser descurados mesmo quando o ciclo económico é positivo (Simons, 1999).

³ Utilizamos intencionalmente o termo “gestão de topo” com o objetivo de uniformizar o uso de outros termos semelhantes como p.ex. órgãos de gestão, órgãos de direção, conselhos de administração, quadros superiores, gestores, administradores. No caso concreto de referência ao Município da Maia, a gestão de topo corresponde ao Executivo Municipal.

1.2 O Processo de Gestão do Risco

De acordo com Bernstein (1996) a necessidade da GR tem vindo a afirmar-se ao longo dos tempos, juntamente com o crescente aumento dos riscos. A essência da GR reside precisamente na capacidade de se potenciar os eventos sobre os quais temos algum controlo e minimizar aqueles sobre os quais não temos qualquer tipo de domínio ou influência.

Na opinião de Beja (2004, p.84) o processo de GR é “um processo que integra os princípios e as práticas globais da gestão empresarial, tanto a nível estratégico como operacional, e que tem como objectivo escrutinar, avaliar, controlar, e informar sobre os riscos do negócio”.

Frigo e Anderson (2011) e Ávila (2014) acrescentam que a GR visa manter os níveis do risco dentro de limites considerados aceitáveis e que quando alinhado com a estratégia organizacional se revela um importante fator de resiliência e sustentabilidade e contribuindo para a otimização das decisões da gestão de topo e para a criação de valor.

Segundo Vale (2011) a GR tem como objetivos: identificação e classificação dos potenciais riscos; desenvolvimento de estratégias para gerir riscos, pela implementação de medidas preventivas (diminuindo a probabilidade) ou de proteção (atenuando o impacto) e utilização de métodos, ferramentas e técnicas com vista a analisar e reportar sobre os riscos identificados.

Neste momento, interessará fazer menção a alguns exemplos de definições do processo de GR, emitidas por alguns organismos de referência:

Ano	Organismo	Definição
2014	Instituto Português de Corporate Governance	Sistema de gestão e controlo dos riscos com vista a antecipar e minimizar os riscos inerentes à atividade da organização, o qual prevê a identificação dos principais riscos; a sua probabilidade de ocorrência; os instrumentos e medidas a adotar no seu tratamento e procedimentos de avaliação periódica do próprio sistema.
2009	Institute of Internal Auditors	Processo estruturado, consistente, contínuo e transversal a organização com vista a identificar, avaliar, decidir quais as respostas e reportar as oportunidades e ameaças que afetam o cumprimento dos seus objetivos.
2009	International Organization for Standardization	Processo composto pelo conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita ao risco.
2009	Instituto Português de Auditores Internos	Processo para identificar, avaliar, gerir e controlar potenciais eventos ou situações, que forneça uma segurança razoável de que os objetivos da organização serão alcançados.
2004	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Processo desenvolvido pelo Conselho de Administração, pelos órgãos de gestão e outro pessoal, aplicado na definição estratégica ao longo da organização, destinado a identificar potenciais eventos que possam afetar a organização e gerir os riscos para níveis aceitáveis, fornecendo uma garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados.
2004	Standards Australian/Standards New Zealand Committee	Processo constituído pela cultura, processos e estruturas da organização que estão direcionados para a gestão eficaz das oportunidades e potenciais efeitos adversos.
2002	Federation of European Risk Managers Association	Processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades.

Tabela 3 – Definições do Processo de Gestão do Risco

Fonte: Elaboração própria

1.2.1 Princípios Fundamentais

Na perspetiva de Rodrigues (2013, p.28), independentemente de uma organização ser pública ou privada, o “fraco conhecimento dos riscos associados às decisões tomadas no âmbito de uma organização, ou a sua ineficiente gestão, podem gerar resultados potencialmente negativos”.

Para se alcançar uma GR efetiva, existem alguns princípios que, de acordo com o autor, são fundamentais:

- **Obter o compromisso da gestão de topo** – A gestão de topo deve compreender a dimensão e as consequências do processo de GR na organização e assegurar este compromisso perante os restantes colaboradores, para que estes também se sintam identificados com o processo e sejam facilitadores do mesmo;
- **Ligar a gestão do risco à definição e execução da estratégia** – A GR é direcionada para o atingir dos objetivos estratégicos e criação de valor. Definir a estratégia atendendo aos riscos críticos do negócio, atendendo ao perfil de risco, aumenta a capacidade da organização em atingir os seus objetivos;
- **Assumir uma abordagem sistémica e integrada** – As organizações devem adotar um enfoque holístico e otimizado perante o risco, tendo em consideração todas as áreas de negócio, identificando, desta forma, uma ampla gama de riscos para posteriormente priorizar os que são críticos;
- **Definição clara das estratégias de gestão dos riscos** – A consciência de que identificar e avaliar riscos, por si só, não é sinónimo de sucesso permite o reconhecimento da necessidade de os tratar;
- **Realizar o mapeamento dos riscos e determinar indicadores-chave** – O mapeamento dos riscos pode ser realizado pela utilização de ferramentas de análise e avaliação dos riscos, no sentido de os priorizar. Por sua vez, monitorizar o risco, significa estabelecer critérios de mensuração do risco;
- **Alinhamento do sistema de gestão do risco com os sistemas de controlo de gestão** – As organizações devem implementar os controlos e ferramentas que entendem adequados para a prossecução dos seus objetivos. Estes sistemas de controlo deverão suportar as várias fases que compõem o processo de GR;
- **Comunicação e partilha de informação a nível interno e externo** – A comunicação sobre as práticas de GR e as decisões tomadas tendo em conta a política de risco definida internamente evidencia transparência às partes interessadas e favorece a confiança e envolvimento dos colaboradores da organização;
- **Assegurar a existência de uma cultura de risco** – A cultura de risco é parte integrante da cultura organizacional e consiste na determinação do apetite pelo risco, que estratégias predominam, se já existe um processo de GR, o que é que tem vindo a ser feito para que este funcione e não menos importante se este foi opção da gestão de topo ou se foi uma imposição.

Paralelamente, Ching (2011, pp.259-260) defende que a “gestão de risco corporativo deve ser usada proactivamente para balancear risco, oportunidade e valor” e neste sentido, aponta três trabalhos que serviram de referencial teórico como sendo as boas práticas em GR: duas pesquisas, uma realizada pela *Economist Intelligence Unit – Best Practice in Risk Management* (2007) e outra pela *Deloitte – Perspectives on ERM and the Risk Intelligent Enterprise* (2008), e um estudo da *Aon – Global Enterprise risk Management Survey* (2010).

Na tabela que se segue são enumeradas as boas práticas adotadas pelas organizações incluídas nestes trabalhos:

Gestão do Risco: Boas Práticas	▪ Risco permeando toda a organização.
	▪ Perigos em áreas não tradicionais de risco.
	▪ Existência de diversos fatores que fortalecem a gestão dos riscos.
	▪ Criação de um responsável pelo risco.
	▪ Cultura e conhecimento do risco.
	▪ Aumento previsível nos investimentos.
	▪ Transparência na comunicação do risco.
	▪ Estrutura formal de gestão dos riscos.

Tabela 4 – Boas Práticas a adotar pelas Organizações na Gestão dos Riscos

Fonte: Elaboração própria

Esta breve análise sobre os princípios de GR e boas práticas a ter em conta para gerir os riscos organizacionais, sugere que a implementação formal do processo poderá se configurar como uma estrutura sólida e sustentável para gerir eficazmente a incerteza. Uma vez que cada organização é única, deverá esta implementação se coadunar com a realidade e as necessidades organizacionais, a estrutura, a cultura, não devendo os processos ser descurados (Castanheira & Rodrigues, 2006). Sendo assim, consideramos indispensável para o desenvolvimento do presente estudo empírico questionar:

Q.1 – Existem orientações e práticas de Gestão do Risco implementadas na organização? Se sim, podem constituir suportes facilitadores da gestão municipal?

As organizações precisam de ser audaces na gestão dos riscos, para se destacarem das demais. Desenvolver um processo de GR, alinhado com a estratégia organizacional, pode tornar-se uma base sólida para uma eficaz gestão dos riscos organizacionais (Frigo & Anderson, 2011). Além disso, um processo sistemático e continuado, que transforma riscos em oportunidades e que atua transversalmente no seio organizacional poderá “proporcionar competências organizativas e metodológicas para identificar e controlar os riscos a que está sujeita a organização nas suas várias áreas de negócio” (Oliveira, 2011, p.79).

1.2.2 O Ciclo Contínuo da Gestão do Risco

Perante tantos debates no âmbito da temática da GR, embora a natureza e a extensão dos riscos possam diferir de organização para organização – pois o que para uma organização poderá se constituir uma potencial perda, poderá se revelar uma oportunidade para outra – o risco é algo inerente a todos os tipos de negócios (Mohobbot & Noriyuki, 2005; Rendom & Garcia, 2015).

As organizações assumem o risco com vista ao retorno e estabelecer um equilíbrio entre o risco e retorno é a chave para a criação de valor (Valente, 2000). Ou seja, “apesar da crescente envolvente de incerteza e das ameaças que rodeiam uma organização, não deixa de ser do interesse de todos que os gestores assumam riscos e com isso obterem vantagem competitiva. Para tal, é necessário identificá-los, analisá-los, catalogá-los e definir o perfil de risco que a organização está disposta a assumir” (Rodrigues, 2013, p.13).

Segundo Hill (2006) o processo de GR prevê, entre outras, um conjunto de etapas básicas com objetivos próprios, as quais incluem a identificação, avaliação, comunicação, resposta e monitorização dos riscos.

Na mesma linha de pensamento, Oliveira (2011) segmenta este processo em quatro fases distintas, também elas, com objetivos específicos: identificação dos riscos; enquadramento e categorização dos riscos; análise do impacto quantitativo e qualitativo dos riscos; definição de prioridade dos riscos e planeamento de resposta.

No seguimento do exposto pela literatura académica, o ciclo contínuo da GR poderá ser ilustrado da seguinte forma:



Figura 1 – Ciclo Contínuo da Gestão do Risco
Fonte: Elaboração própria

Para Beja (2004) a GR é um processo estruturado e sistematizado com base nos seguintes métodos: organização (clara estrutura organizativa); escrutínio (levantamento exaustivo dos riscos críticos); controlo (definição de medidas para controlar os riscos); graduação (estabelecimento do nível de risco residual); quantificação (informação para a tomada de decisão); monitorização (acompanhamento dos riscos críticos); relato (expressão de todo o processo) e avaliação independente (avaliação da adequação do processo).

No seguimento desta breve análise, salientamos como o primeiro passo para se gerir riscos a identificação. A “identificação de um risco é uma das mais importantes tarefas da gestão de risco” e deve ser integrada no processo de planeamento da organização independentemente da sua área de atuação. Se assistirmos a falhas na identificação de um risco “significa que não serão tomadas ações para gerir esse risco o que poderá afetar os objetivos da organização e consequentemente a sua estratégia” (Rodrigues, 2013, p.23).

Segundo Serrasqueiro (2009) os tipos de riscos previstos no *Business Risk Model*, desenvolvido pela *Arthur Andersen* e difundido pelo *Institute of Chartered Accountants in England and Wales*⁴ (ICAEW), e do qual resulta pela primeira vez a distinção entre o risco financeiro e não financeiro, têm sido utilizados como referência em muitos trabalhos de investigação. Este modelo apresenta os riscos divididos em três grandes categorias:

Riscos do Meio Envolvente					
Concorrência		Volatilidade	Relações com Acionistas	Disponibilidade de Recursos Financeiros	
Catástrofes Naturais	Político	Legal	Regulamentação	Indústria	Mercados Financeiros
Riscos de Processos					
Riscos de Operações		Riscos de Direção		Riscos Financeiros	
Faturação Satisfação do Cliente Recursos Humanos Desenvolvimento do Produto Eficiência Capacidade de Serviços Diferencial face à Concorrência Oportunidade Preço de Produtos Básicos Obsolescência e ausência de stocks Incumprimento Interrupção do Negócio Falhas de Serviço Contexto/Envolvente Operacional Saúde e Segurança Erosão da Marca Comercial Perda de Comunicação		Direção/Liderança Autoridade Limites Subcontratação Incentivos Comunicação		Divisas Taxas de Juro Liquidez Rapidez de Realização de Transferências Derivados Liquidação de Operações Renovação de Prazos Crédito Garantia Incumprimento de Acordos	
		Riscos Tecnológicos/ Processos de Informação			
		Acesso Integridade Relevância Disponibilidade			
		Riscos de Integridade			
		Fraude/Erro Ações Ilegais Uso não autorizado Reputação			
Riscos de Informação para a Tomada de Decisões					
Operacional		Financeira		Estratégica	
Determinação de Preços Compromisso Alienação Informação precisa e completa Informação reguladora		Planeamento e Orçamentação Informação errónea e incompleta Informação contabilística Informação Financeira Impostos Fundos de Pensões Avaliação de Investimentos Relatórios Reguladores		Avaliação do Ambiente Diversificação do Negócio Valor do Negócio Medição de Resultados Estrutura Organizacional Distribuição de Recursos Planeamento Estratégico Ciclo de Vida	

Tabela 5 – Modelo de Riscos

Fonte: Adaptado do *Financial Reporting of Risk* (ICAEW, 1997)

⁴ Organização sediada no Reino Unido, cuja formação remonta o ano de 1880. Presta apoio a mais de 144.000 contabilistas em todo o mundo, pela qualificação e desenvolvimento profissional nas áreas da contabilidade e finanças (Fonte: <http://www.icaew.com/en/about-icaew/who-we-are/icaew-overview>).

A identificação dos riscos deverá ter em conta a dimensão e o tipo de organização, o seu contexto externo (p.ex. ambiente cultural, político, social, legal e competitivo e relações com partes interessadas) e interno (p.ex. cultura organizacional, políticas, objetivos, estratégias, recursos, sistemas e fluxos de informação). As organizações devem identificar os riscos emergentes de forma permanente e sistematizada (KPMG Advisory & APQ, 2013).

Será pertinente lembrar que, uma vez que cada organização é única e as variáveis inerentes à sua atividade são múltiplas, também são múltiplos os fatores de incerteza que poderão levar a um determinado ambiente de risco. Daí que, identificar os principais fatores de risco se revele essencial. Mas como acontece relativamente à definição de risco, a identificação dos riscos e dos fatores de risco não segue um padrão único (Mohobbot & Noriyuki, 2005; Serrasqueiro, 2009; Albuquerque, Marcelino & Lima, 2015). Os fatores de risco são tudo aquilo que pode contribuir para que o risco ocorra, com maior ou menor frequência. Neste sentido, a gestão de topo deve tomar decisões, não sobre os riscos, mas sobre os fatores de risco, com vista a evitar que eventos indesejáveis ocorram, e caso ocorram, a minimizar o seu impacto (riscos endógenos). Não obstante, existem certos riscos que dada a sua natureza não é possível dominar os seus fatores ou atuar sobre os mesmos, como é o caso de alguns riscos ambientais (riscos exógenos) entre outros (Oliveira, 2011).

Após a identificação dos riscos, é necessário proceder à sua avaliação. Isto pressupõe uma cuidada análise do risco, a qual poderá incluir a caracterização de causas, efeitos, ações de mitigação e correlação entre riscos. A avaliação do risco constitui uma das fases mais complexas do processo de gestão do risco (KPMG Advisory & APQ, 2013).

Neste sentido, para uma efetiva GR é fundamental o alinhamento do apetite pelo risco da organização e da perceção dos riscos a que a organização está exposta (Chew, 1998). O apetite pelo risco é “o nível de risco que uma organização está disposta a aceitar” e a organização deve alinhar o seu apetite pelo risco, à monitorização dos objetivos a que se propõe (IIA, 2009, p.8). O apetite pelo risco, se devidamente articulado com a estratégia da organização, além de contribuir para a qualidade do desempenho da organização, permite a definição de uma orientação estratégica clara e de níveis de tolerância, relativamente aos controlos a implementar (Pickett, 2005; Frigo & Anderson, 2011). O objetivo da GR é maximizar valor pelo estabelecimento de um perfil de risco na organização, descartando alguns riscos e mantendo outros (Meulbroek, 2002; Quon, Zeghal & Maingot, 2012).

A metodologia de avaliação e análise dos riscos poderá ser desenvolvida pela combinação de técnicas qualitativas (p.ex. entrevistas) e quantitativas (p.ex. *benchmarking*). Vários autores como Ávila (2014), Moreau (2003), Oliveira (2011) e Vale (2011) defendem que uma das ferramentas a utilizar poderá ser a *Matriz de Risco*. A análise aos riscos é realizada mediante dois vetores: o impacto (avaliação das consequências do risco nos objetivos) e a probabilidade (avaliação da ocorrência do risco). Esta matriz pode ser aplicada transversalmente, ou então de forma isolada, num processo ou projeto específico e suporta as decisões sobre a escolha da estratégia a assumir no tratamento dos riscos.

De acordo com Oliveira (2011) mensurar o risco permite obter conhecimento sobre os riscos que podem ter um impacto considerável na organização. A partir deste conhecimento os riscos são classificados segundo níveis de criticidade previamente estabelecidos. Estes níveis podem ser exemplificados como: elevado; médio e baixo. O importante é saber quais os riscos críticos, ou seja, que riscos considerar e depois reduzi-los a um nível aceitável (Rodrigues, 2014).

Indo ao encontro do anteriormente exposto, a GR prevê identificar e avaliar os riscos para se tomarem decisões. Neste sentido, mediante a definição da criticidade dos riscos, deverão ser implementadas estratégias para tratar respetivamente cada risco (Ávila, 2014). Na perspetiva de Dan (2001, citado por Beja, 2004, pp.81-82) as estratégias fundamentais para gerir os riscos de forma estruturada e sistematizada passam por:

- **Prevenir** – Nunca se deve correr um risco que não tenha potencial de contribuição positiva. Quanto melhor preparados para identificar e quantificar riscos, maior sucesso teremos no prevenir ou evitar riscos indesejáveis;
- **Criar** – Aproveitar oportunidades atrativas em que o ganho potencial justifica o risco. O objetivo da GR não é eliminar o risco, mas exercê-lo controladamente;
- **Comprar ou vender** – Pode ser vantajoso adquirir uma posição de risco com elevado potencial de ganho, como se pode alienar um risco não desejado assumindo uma perda imediata de valor;
- **Diversificar** – É uma forma poderosa de gerir riscos que corresponde ao aforismo popular: “*não pôr todos os ovos no mesmo cesto*”;
- **Concentrar** – Pode ser indicado quando existe capacidade para exercer influência sobre o resultado a obter, especialmente quando tal depender de uma também elevada concentração de atenção e esforços;
- **Compensar** – Pratica-se quando para não se correr um risco elevado, se adquire um risco correspondente de sentido contrário. Trata-se de uma opção com algum perigo e sem custos, e que tem conduzido algumas instituições a assumir riscos elevados que acabam por se mostrar desastrosos;
- **Impulsionar** – Tem a expressão mais comum no efeito de alavanca produzido pela obtenção de financiamento externo para desenvolvimento de um projeto ou compra de um ativo. O efeito de impulso (ou alavanca) aumenta o potencial de ganho proveniente do investimento, mas aumenta igualmente o risco de perdas.

Responder aos riscos poderá, ainda, passar pelo reconhecimento explícito dos possíveis efeitos da incerteza e da incapacidade de se controlar o futuro. No entanto é necessário ter em conta que existem vários tipos de risco, com diversas causas e origens e ainda diferentes consequências, consequentemente as estratégias necessárias para a sua gestão serão distintas (Cardoso, 2013). Para determinar as estratégias a seguir, ou seja, para avaliar se e em que medida se deve assumir, mitigar ou transferir o risco, a gestão de topo deve começar pela compreensão de como o grau de incerteza sobre futuros ganhos afeta o valor de mercado atual da organização. Esse entendimento é fundamental e sem ele, as tentativas de avaliar custos e benefícios de gerir os riscos do negócio irão se revelar infrutíferas (Meulbroek, 2002).

O processo de GR engloba ainda a monitorização da exposição aos riscos que a organização incorre. Monitorizar riscos tendo por base a avaliação do desempenho da organização constitui-se como uma boa prática. A organização deverá ter em conta os riscos do negócio no planeamento estratégico e definir indicadores de risco, desenvolvendo a GR, como se da própria gestão estratégica se tratasse, um processo contínuo (Frigo & Anderson, 2011). Neste sentido, “A implementação de indicadores de risco, a clarificação das linhas de reporte e a definição de processos que permitam à organização actuar eficazmente no caso de eventos críticos, são elementos fundamentais nesta fase” (KPMG Advisory & APQ, 2013, p.23).

De acordo com Hill (2006) monitorizar o desempenho do processo de GR permite melhorar continuamente as capacidades para gerir os riscos do negócio. Reconhecer um mau resultado permite a implementação de ações com vista a compreender evoluções e melhorar o desempenho.

Por outro lado, uma GR eficaz exige comunicação, com as partes interessadas. Comunicar ou divulgar os riscos revela-se crucial. Os investidores precisam compreender os riscos que as organizações enfrentam e dispor de informação credível sobre a sustentabilidade das estratégias de criação de valor no momento. A gestão de topo deve estar numa posição que lhes permita assegurar que os riscos da organização estão a ser adequadamente tratados. A qualidade da divulgação sobre o risco depende tanto da quantidade de informações divulgadas, mas também da riqueza do seu conteúdo (Beretta & Bozzolan, 2004).

Esta riqueza de conteúdo pode incluir os fatores de risco, a forma como são divulgados os impactos associados aos fatores de risco e a abordagem utilizada para divulgar os riscos identificados. As organizações devem ainda fornecer informações qualitativas como: se existe uma função de GR corporativo; qual o nível de envolvimento da gestão de topo nessa função; quem a controla; qual a amplitude dos conhecimentos disponíveis para enfrentar os riscos críticos e as diferenças entre a gestão de topo e os gestores dos riscos em relação ao perfil de risco da organização (Simkins & Ramirez, 2008).

Como referido anteriormente, os riscos aos quais as organizações estão expostas, diferem e não têm as mesmas origens, causas e consequências. Daí ser importante fazer uma adequada identificação e classificação dos mesmos. Existem diversas classificações dos riscos consoante o entendimento dos diversos autores aqui apresentados. Contudo, encontramos um ponto subjacente a todos eles, trata-se da importância dada à realização de uma cuidada análise aos riscos, para posteriormente se proceder à mais adequada estratégia de tratamento e respetivo acompanhamento. Sejam quais forem os tipos de risco inerentes à organização, um princípio se impõe: o risco deve ser avaliado (Sert, 1999). Acresce ainda, que este processo não é estático, mais precisamente é uma ação contínua e interativa que se faz presente em toda a organização. Todo este processo deve ser revisto regularmente, seja por área de negócio, seja por categoria de risco (Chew, 1998). Ainda a destacar é o facto de que a GR permite às organizações uma melhor divulgação sobre o seu perfil de risco e também serve como um sinal do seu compromisso com a gestão dos riscos do negócio (Liebenberg & Hoyt, 2003).

1.2.3 Fatores Chave, Benefícios e Limitações da Implementação do Processo de Gestão do Risco nas Organizações

Alinhar pró-ativamente e de forma integrada riscos e a estratégia do negócio é essencial para se alcançar o sucesso. Por tal, as organizações têm vindo a demonstrar um reconhecimento crescente na necessidade de implementarem, de forma holística, práticas eficazes de GR (Walker, Shenkir, & Barton, 2003).

Na opinião de Beja (2004, p.92) existem dois fatores que são fundamentais para uma implementação de GR integrada:

- Efetivo conhecimento e determinação, por parte da gestão de topo, em adotar este processo como um instrumento privilegiado de gestão;
- Eficaz integração e enraizamento na cultura da organização das práticas de GR.

Importará destacar que para a implementação da GR, a gestão de topo deverá compreender a dimensão e as consequências que este processo implica para a organização. A GR é um meio e não um fim, apoia na tomada de decisões com riscos, mas não garante o sucesso dessas decisões. “O total empenho e envolvimento pessoal e directo do responsável máximo pela gestão da empresa, é a primeira condição para o sucesso” (Beja, 2004, p.122).

Castanheira e Rodrigues (2006) salientam que um forte clima ético e uma madura cultura de risco ou uma cultura de conformidade são fatores chave para a implementação de um processo de GR, integrado, abrangente e estratégico.

Rodrigues (2014, p.23) perspetiva que para uma efetiva GR “é crucial o alinhamento do apetite ao risco dentro da organização e da perceção dos riscos a que a organização está exposta. Por esta razão, a definição do apetite ao risco da organização e a aprovação de uma política de risco por parte da gestão de topo, constituem fatores críticos para a implementação bem-sucedida do processo de gestão de risco”.

De referir que o processo de GR depende da existência de sistemas de planeamento estratégico e de contabilidade de gestão e que só é exequível se os seus componentes funcionarem plenamente (Beja, 2004; Guimarães, Parisi, Pereira & Weffort, 2009). O planeamento estratégico e a contabilidade de gestão apresentam-se como “dois pilares que proporcionam o suporte de sustentação a uma eficaz aplicação dos procedimentos que caucionam os novos paradigmas de gestão dos riscos do negócio” (Beja, 2004, p.127).

O planeamento estratégico caracteriza-se pela definição da direção a seguir e dos objetivos que a organização pretende atingir: onde estamos; para onde queremos ir e o que é preciso fazer para chegar lá. O planeamento estratégico poderá basear-se na avaliação externa (oportunidades e ameaças) e interna (pontos fortes e pontos fracos) da organização. Esta avaliação poderá ser expressa no diagrama *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) no qual prevalecem princípios de aplicação obrigatória e transversal à organização, como a sua missão e os seus valores. Feita esta análise, estão otimizadas as condições para a definição da estratégia. Os objetivos estratégicos deverão identificar quais os resultados a atingir

pela organização no cumprimento da sua missão (razão de ser da organização) com vista a atingir a visão (o que a organização pretende fazer e alcançar) definida. A destacar ainda a utilização de mapas estratégicos, como é o caso do *Balanced Scorecard* (BS), os quais permitem visualizar de forma integrada o plano da organização (Beja, 2004). Por sua vez, a contabilidade de gestão surge como um importante instrumento de apoio à gestão, pois acompanha a monitorização dos objetivos e contribui para o controlo e informação dos riscos do negócio da organização. A contabilidade de gestão tem como objetivo verificar se do ponto de vista económico, a organização está a caminhar no sentido da concretização dos seus objetivos, estruturando a informação sobre ganhos e gastos por área de negócio. Esta sua análise aos resultados operacionais evidencia a sua articulação com o processo de GR, pelas análises que desenvolve e consequentemente pela informação que gera e reporta á gestão de topo (Beja, 2004).

Castanheira, Rodrigues e Craig (2009) defendem que implementar formalmente a GR é benéfico pois: permite uma visão geral dos inúmeros riscos a que a organização está exposta, assim como a sua interdependência; reduz o tempo de reação para questões relacionadas com o risco; cria uma cultura positiva de risco e melhora o processo de mitigação dos riscos.

O *International Institute of Auditors*⁵ (IIA) (2009) reconhece como certos os seguintes benefícios na adoção de uma abordagem estruturada, consistente e coordenada do risco:

- Aumenta a probabilidade de se alcançar os objetivos definidos;
- Melhora a compreensão dos principais riscos e das suas implicações;
- Permite identificar claramente os riscos inerentes ao negócio da organização;
- Faculta um reporte consolidado dos diferentes riscos junto da gestão de topo;
- Fomenta o sucesso da mudança na organização;
- Estimula a capacidade, da gestão de topo, para aceitar e assumir maiores riscos com vista a maiores recompensas, possibilitando mais informação para a tomada de decisão.

A GR do negócio é uma função pró-ativa que transforma riscos em oportunidades, antecipa as ameaças da organização, nas suas várias áreas de negócio, proporciona competências organizativas e fornece orientações. A GR estimula o crescimento das organizações e permite-lhes diferenciarem-se das demais (Culp, 2011; Oliveira, 2011).

Segundo Sá (2013, p.14) de um modo geral, a GR promove uma maior consciencialização relativamente aos riscos, o que se traduz em melhores tomadas de decisão quer ao nível operacional, quer ao nível estratégico. Esta consciência permite uma base mais objetiva para afetar os recursos, melhorando a eficiência do capital. Além disso, a gestão integrada do risco apresenta-se como uma ferramenta que permite à organização demonstrar o seu compromisso relativamente à GR, pela divulgação às entidades externas do seu perfil de risco.

⁵ Fundado em 1941, com sede em Altamonte Springs, Flórida, Estados Unidos da América, é o representante máximo da profissão de auditor interno, reconhecido líder e promotor da profissão em todo o mundo (Fonte: <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>).

Não obstante o processo de GR se apresentar como “uma ferramenta fundamental para assegurar com razoabilidade a concretização dos objectivos estratégicos” (Castanheira & Rodrigues, 2006, p.60) “não garante que os objectivos de uma organização sejam todos atingidos, apenas dá uma segurança razoável de que tais objectivos possam ser alcançados” (Ferreira, 2010, p.32).

Na opinião de Castanheira e Rodrigues (2006) e Barros (2012) a cultura organizacional pode constituir-se como um dos principais obstáculos à implementação deste processo, o que poderá limitar a sua atuação.

Ferreira (2010) acrescenta que as limitações inerentes ao processo de GR se prendem com: a característica da imprevisibilidade que é inerente ao próprio risco; o facto de muitos dos riscos serem externos à organização e alguns passíveis de não serem controlados; a possibilidade de ocorrência do erro humano e a escassez de recursos.

Face ao referido, apresentamos agora um breve resumo dos fatores chave, benefícios e limitações da implementação do processo de GR:

Fatores Chave	Benefícios	Limitações
<ul style="list-style-type: none">▪ Anuência e envolvimento da gestão de topo.▪ Existência de um forte clima ético.▪ Alinhamento do apetite pelo risco com a estratégia organizacional.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumenta a probabilidade da organização alcançar os seus objetivos.▪ Consciencializa a gestão de topo para os riscos e as suas implicações.▪ Estimula a mudança e fomenta a proatividade.▪ Proporciona soluções integradas para gerir todos os riscos organizacionais.▪ Fornece orientações e informação para a tomada de decisão.▪ Permite um reporte consolidado, transparente e apropriado sobre os riscos da organização.▪ Possibilita a racionalização de recursos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Cultura organizacional.▪ Característica dinâmica e imprevisível do risco.▪ Escassez de recursos.

Processo de Gestão do Risco: Instrumento Privilegiado de Gestão

Tabela 6 – Fatores Chave, Benefícios e Limitações da Implementação do Processo de Gestão do Risco

Fonte: Elaboração própria

A discussão anterior sugere que a implementação do processo de GR requer a existência de algumas condicionantes para que esta seja eficaz. O risco é algo dinâmico, é algo difícil de calcular e difícil de prever o seu comportamento, além disso, os riscos que uma organização enfrenta no presente, certamente, não serão os mesmos no futuro, pois à medida que o negócio evolui, surgem novos riscos (Castanheira & Rodrigues, 2006). Ainda assim, existem inúmeros benefícios na implementação de práticas e estratégias eficazes para gerir riscos, desde que a organização tenha sempre em consideração os acontecimentos futuros. Não será demais reforçar que estas limitações sugerem às organizações a consideração da relação custo/benefício relativamente à implementação deste processo (Ferreira, 2010).

1.3 Organizações e Estruturas Conceptuais de Gestão do Risco

Para auxiliar o reconhecimento e a consciencialização do risco por parte dos gestores e da população em geral, várias instituições e organismos elaboraram e difundiram inúmeras estruturas conceptuais⁶. A falta de credibilidade dos mercados financeiros, a insegurança e a desconfiança dos investidores, decorrentes dos motivos expostos anteriormente, confirmaram a necessidade do estabelecimento de orientações com vista a proporcionar fiabilidade à informação divulgada para o mercado (Frigo & Anderson, 2011; Sá, 2013).

Santos (2013, p.23) refere que os riscos se revelam cada vez mais abrangentes, mas as organizações têm ao seu dispor estruturas conceptuais que visam “tentar padronizar orientações/directrizes sobre gestão de risco de forma a garantir a uniformização de conceitos, processos para implementação de gestão de riscos, estrutura organizacional e objectivos da gestão de risco”. Não obstante, “apesar de existirem vários modelos processuais de referência, todas as empresas são diferentes e, neste contexto, também os indicadores de risco variam de entidade para entidade” (Oliveira, 2011, p.83).

Paralelamente, Frigo e Anderson (2011) e Rodrigues (2013) salientam que não existe unanimidade relativamente à estrutura conceptual que seja considerada a mais eficaz. De facto, existem “vários modelos e várias metodologias de gestão de risco”, muitos deles já estão desenvolvidos, implementados e testados em várias organizações, pelo que, a “existência de referenciais que congregam em si investigações validadas e/ou boas práticas comprovadas, permitem a qualquer organização avaliar a maturidade da sua função da gestão de risco” (Rodrigues, 2013, p.29).

De um modo geral, observa-se um consenso na literatura de que a criação de padrões é fundamental para se desenvolver uma linguagem comum. As estruturas conceptuais aqui caracterizadas são convergentes. Além de uma conceptualização semelhante sobre o risco, todas elas apresentam um objetivo comum: fornecer um enquadramento sólido e robusto que permita uma GR eficaz num contexto tão incerto e em constante evolução, além do que, apresentam-se de possível aplicação no seio de qualquer tipo de organização.

Macieira (2008, p.2) segmenta as estruturas conceptuais de GR em dois grupos: “modelos de referências” e “regulações”. Os primeiros, de adoção facultativa, são diretrizes, que pretendem orientar as organizações sobre as boas práticas de GR, os segundos, de aplicação obrigatória, pois pretendem instituir um conjunto de requisitos a cumprir. Independentemente de opcionais ou vinculativas, estas “referências desempenham o importante papel de difundir em larga escala um conjunto significativo de práticas de gestão de riscos reconhecidamente robustas, eficazes e replicáveis”.

⁶ Utilizamos intencionalmente o termo “estruturas conceptuais” com o objetivo de uniformizar o uso de outros termos semelhantes como p.ex. normas, referenciais, enquadramentos normativos, padrões, modelos integrados, metodologias, independentemente do objetivo para o qual foram elaboradas.

Fazendo alusão aos modelos identificados por Macieira, apresentamos na tabela que se segue, informação atualizada sobre as estruturas conceptuais de GR:

Modelo	Ano	Descrição Geral	Autor
ISO 9001	2015	Referencial de Gestão da Qualidade, que apresenta como principal inovação face à versão emitida em 2008, a abordagem ou conceito de <i>Pensamento Baseado no Risco</i> .	International Organization for Standardization
COSO Integrated Framework Executive Summary	2013	<i>Framework</i> que complementa o <i>COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> , emitido em 2004. Este modelo é mais exigente que o anterior em matéria de avaliação, pois passou a ser obrigatória a autoavaliação por parte dos gestores sobre o Controlo Interno da organização.	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
BS 31100	2011	Manual desenvolvido para orientar a gestão dos riscos. Apresenta dez princípios-chave para gestão dos riscos, um modelo de gestão dos riscos, um <i>framework</i> de gestão dos riscos, um processo de gestão dos riscos e um capítulo dedicado à sua implementação.	British Standard Institution
ISO 31000	2009	Norma de gestão do risco que apresenta cinco requisitos a seguir para a implementação do processo de gestão dos riscos. Fornece princípios e linhas de orientação gerais sobre a gestão do risco.	International Organization for Standardization
Red Book	2007	Apresenta um <i>framework</i> constituído por nove componentes para a implementação de um programa que integre as diversas iniciativas organizacionais de <i>Governance, Risk e Compliance-GRC</i> . Cada componente é dividido em subcomponentes e em diretrizes, tratando-se provavelmente do manual mais completo neste domínio.	Open Compliance and Ethics Group
Best Practices in Qualitative Operational Risk Management	2006	<i>Handbook</i> prático para a gestão dos riscos operacionais baseado em experiências reais em instituições financeiras e na estrutura do <i>COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> . Este manual apresenta diversos insights práticos sobre o uso de gestão dos riscos operacionais.	TransConstellation – Associação de Empresas da área de Processamento de Transações Financeiras
Orange Book	2004	Visão inicial da abordagem de gestão dos riscos e como esta disciplina se desdobra nos vários níveis de uma organização, desde o planeamento estratégico, até às suas operações específicas.	Her Majesty's Treasury – Ministério Económico e Financeiro do Reino Unido
COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework	2004	Este <i>framework</i> propõe-se a ampliar o conceito do <i>COSO Internal Control – Integrated Framework</i> , emitido em 1992, de forma a maximizar o valor gerado pela gestão dos riscos alinhando-o à estratégia da organização. Introduce os conceitos de apetite pelo risco e visão integrada dos riscos (<i>Enterprise Risk Management-ERM</i>).	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
AS/NZS 4360	2004	Uma das principais referências utilizadas para processos de gestão dos riscos no mundo. Apresenta um conjunto interessante de <i>templates</i> e práticas que se propõem ser aplicáveis para gerir riscos no contexto de um processo, de uma organização, ou no projeto de vida de um indivíduo.	Standards Australia e Standards New Zealand
FERMA	2002	Cartilha para difusão da disciplina de gestão dos riscos na Europa a partir de uma visão objetiva do processo de gestão dos riscos. Este manual também apresenta um conjunto de <i>templates</i> para descrição e análise dos riscos.	Federation of European Risk Managers Association
FSA Handbook	2001	<i>Handbook</i> disponibilizado <i>online</i> completo com orientações e boas práticas bem detalhadas para instituições financeiras. O <i>site</i> da <i>Financial Services Authority</i> permite ainda a construção de <i>handbooks</i> com conteúdos personalizados de acordo com a organização.	Financial Services Authority. Órgão Regulador de Instituições Financeiras no Reino Unido
COSO Internal Control – Integrated Framework	1992	Principal <i>framework</i> existente até hoje para implementação de uma estrutura de controlos internos a partir de cinco componentes centrais: ambiente de controlo; <i>risk assessment</i> ; atividades de controlo; informação e comunicação; monitorização.	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Tabela 7 – Estruturas Conceptuais de Gestão do Risco

Fonte: Atualizado e adaptado de Macieira (2008)

Atendendo ao âmbito do presente estudo empírico, consideramos relevante destacar as estruturas conceptuais emitidas pelos seguintes organismos:

- **Federation of European Risk Management Associations**
FERMA (2002) – Risk Management Standard
- **Standards Australian/ Standards New Zealand Committee**
AS/NZS 4360 (2004) – Risk Management Guidelines
- **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**
COSO (2004) – Enterprise Risk Management – Integrated Framework
- **International Organization for Standardization**
ISO 31000 (2009) – Risk Management – Principles and Guidelines
ISO 9001 (2015) – Quality Management Systems – Requirements

Apresentamos de seguida uma pequena abordagem aos principais aspetos de cada uma delas e respetivo enquadramento dos organismos emissores. Importará referir que a abordagem realizada à *ISO 9001 (2015) – Quality Management Systems*, se justifica, pelo facto de que, não sendo esta, uma norma de GR, mas sim um referencial de base para a conceção, implementação e avaliação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) introduziu na versão emitida em 2015 uma nova abordagem – *O Pensamento Baseado no Risco (PBR)*.

1.3.1 **Federation of European Risk Management Associations**

A *Federation of European Risk Management Association* (FERMA) principal organização para a GR na Europa, desde a sua fundação em 1974, desenvolveu e emitiu em 2002, uma estrutura conceptual direcionada para a GR denominada *Risk Management Standard*. Esta é fruto do trabalho desenvolvido por uma equipa formada por elementos das principais organizações, no âmbito desta temática, do Reino Unido, nomeadamente, *The Institute of Risk Management*, *The Association of Insurance and Risk Managers* e *The National Forum for Risk Management in the Public Sector* (FERMA, 2002).

Esta estrutura conceptual é maioritariamente utilizada pelas associações de profissionais de GR de seguros (Almeida, 2005). Não obstante, visa orientar a gestão de topo de qualquer organização, e contribuir para um consenso sobre as melhores práticas de GR. Para tal, teve por base, a terminologia para o risco definida pela *International Organization for Standardization* (ISO), no seu documento *ISO/IEC Guide 73 (2002) – Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in Standards*, entretanto revisto no ano de 2009.

Segundo a FERMA (2002, p.5) a GR “protege e acrescenta valor à organização e aos diversos intervenientes”. O seu contributo para a prossecução dos objetivos organizacionais traduz-se pela: criação de uma estrutura sólida na organização; melhoria da tomada de decisões; utilização eficiente dos recursos organizacionais; redução da volatilidade em áreas de negócio que se revelam menos importantes; proteção dos ativos e melhoria da imagem da organização e ainda pela otimização da eficiência operacional (Oliveira, 2013).

Na opinião de Ferreira (2010, pp. 27-28) esta estrutura conceptual preconiza que a “gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento, deve ser integrada na cultura da organização e deve traduzir a estratégia em objectivos tácticos e operacionais. Toda a organização tem responsabilidades na gestão de riscos”.

Oliveira (2013) salienta, ainda, que a FERMA (2002) tem em conta, não só a perspetiva negativa (ameaças), mas também a perspetiva positiva (oportunidades) do risco, realçando que, neste sentido, a GR se apresenta como um elemento essencial a considerar na gestão estratégica organizacional. Neste âmbito as organizações devem ter em conta não apenas os riscos afetos a atividades passadas, mas também a atividades futuras.

Neste sentido, a FERMA sugere-nos um modelo de implementação do processo de GR, com a sequência de atividades que a seguir se apresenta esquematicamente:

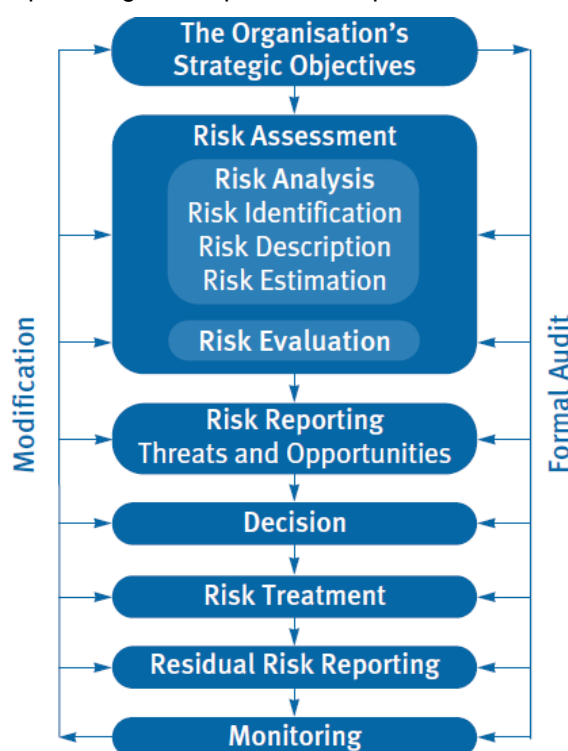


Figura 2 – Processo de Gestão do Risco – FERMA

Fonte: Federation of European Risk Management Associations – Risk Management Standard (2002)

A FERMA prevê que cada atividade é formalmente constituída como estando sujeita a auditoria e, consequentemente, a monitorização. “Deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia” (Lourenço, Lourenço & Príncipe, 2013, p.13).

Em anexo à presente estrutura conceptual são apresentados exemplos de técnicas de identificação de riscos (p.ex. *Brainstorming*, análises comparativas do sector, *Hazard and Operability Studies*) métodos e técnicas de análise de riscos positivos (p.ex. Estudos de Mercado, Prospeções, Testes de *Marketing*) e de riscos negativos (p.ex. Análises de Ameaças, Árvore de Falhas, *Failure Mode and Effect Analyses*).

1.3.2 *Australian and New Zealand Risk Management Standards*

Em 2004 o *Joint Technical Committee OB – 007 – Risk Management*, presidido por Grant Purdy, após aprovação em sede de conselho das *Standards Australian/Standards New Zealand (AS/NZS)*, emite, em 2004, a terceira versão de uma estrutura conceptual de GR intitulada *AS/NZS 4360 – Risk Management Guidelines*. Deste comité fizeram parte vinte e quatro representantes de instituições públicas e privadas da Austrália e Nova Zelândia, no sentido de desenvolverem um referencial para a criação e implementação de uma gestão eficaz dos riscos dos processos (AS/NZS 4360, 2004).

Esta estrutura conceptual tem como objetivo central fornecer orientações, sobre as práticas de GR, que sejam aplicáveis a organizações, independentemente do tipo e dimensão, comunidades, grupos e até mesmo aos indivíduos em geral, de modo a que possam: ter uma base sólida e rigorosa para a tomada de decisão e para o planeamento; melhorar a identificação de oportunidades e ameaças; tirar proveito das incertezas; realizar uma gestão preventiva; utilizar de forma mais eficiente os recursos disponíveis; melhorar a gestão de incidentes e reduzir perdas; aumentar a confiança das partes interessadas (p.ex. investidores, financiadores, fornecedores e outros credores, clientes, a própria organização, outras organizações, particulares e até mesmo o Estado); assegurar o cumprimento da legislação e melhorar a gestão corporativa (AS/NZS 4360, 2004).

De acordo com Lourenço et al. (2013) a segunda versão desta estrutura conceptual, datada de 1999, serviu como um ponto de partida para a que viria a ser a *ISO 31000 (2009) – Risk Management – Principles and Guidelines*.

Esta estrutura conceptual reconhece que a implementação de um processo de GR deve ter em conta as necessidades organizacionais ao nível dos seus objetivos, produtos e serviços e processos e práticas internas, assumindo a identificação de fontes de risco como uma base sólida, uma estrutura robusta para a identificação e análise dos riscos inerentes às organizações.

Fernandes e Benetti (2014) defendem que a presente estrutura conceptual é uma das mais completas, uma vez que além de ser aplicável a qualquer tipo de organização e a todos os níveis (estratégico, tático e operacional), pode também ser aplicada de forma específica em projetos, promovendo a melhoria contínua. Os autores salientam ainda que este referencial requer que cada etapa de GR esteja devidamente registada e documentada.

De acordo com Purdy (2009) a AS/NZS 4360 (2004) tem vindo a ser adotada por organizações de todo o mundo. Não obstante, o autor considera que a adoção deste tipo de estrutura conceptual passa pela adaptação do processo de GR, às áreas de negócio, estrutura, perfil de risco e apetite pelo risco por parte da organização, devendo por isso estar devidamente planeado e documentado. A definição da estrutura do processo de GR depende da organização, dos riscos que lhe são inerentes e da abrangência dos seus processos, porém as etapas a seguir não se alteram.

Apresentamos de seguida as fases que constituem o processo de GR definido pela AS/NZS 4360 (2004) – *Risk Management Guidelines*:

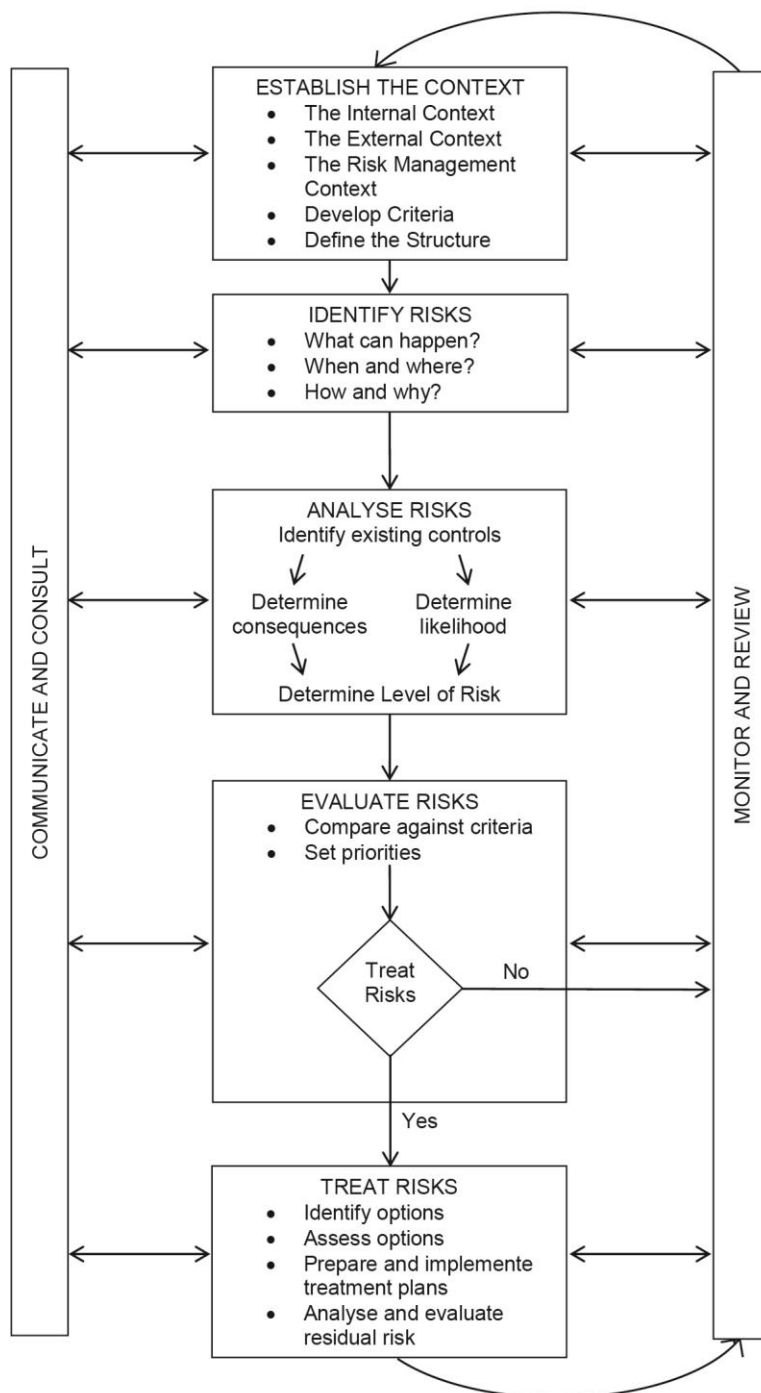


Figura 3 – Processo de Gestão do Risco – AS/NZS

Fonte: *Standards Australian/Standards New Zealand Committee – Risk Management Guidelines (2004)*

A acrescentar ainda que a AS/NZS 4360 (2004) reconhece que as atividades que envolvem riscos podem ter efeitos, não apenas negativos, mas também positivos. A metodologia sugerida por esta estrutura conceptual pode ser utilizada por qualquer organização com vista a identificar e explorar oportunidades de melhoria.

1.3.3 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) é uma organização criada devido aos escândalos financeiros dos anos 80, nos EUA, relacionados com o reporte financeiro e direciona genericamente os seus esforços no sentido de que as organizações adotem práticas de Controlo Interno (CI) ou *Internal Control*, com vista a prevenir e evitar fraudes no que respeita ao reporte financeiro (Oliveira, 2011).

Das inúmeras publicações realizadas pelo COSO, importará referir as seguintes estruturas conceptuais: o COSO (1992) – *Internal Control – Integrated Framework*, o qual visa estabelecer as regras a ter em conta em matéria de CI; o COSO (2004) – *Enterprise Risk Management*, emitido com o objetivo de reformular e aprofundar o modelo de CI, mas que introduz uma novidade de especial relevância; a Gestão do Risco Empresarial (ERM) e o COSO (2013) – *Integrated Framework Executive Summary*, o qual prevê uma exigência acrescida, relativamente ao modelo anterior, em matéria de avaliação do CI, nomeadamente, que a gestão de topo faça uma autoavaliação sobre o CI implementado na organização e reporte sobre essa avaliação. Uma vez que o âmbito do COSO (1992) foi alargado (do simples relato do CI para a ERM) pelo COSO (2004) incidiremos a nossa atenção neste último.

Segundo Pires (2010, p.46) a principal novidade desta estrutura conceptual é que contemplando uma abordagem baseada na GR empresarial, introduz a noção do já referenciado apetite pelo risco (*risk appetite*). Paralelamente ao apresentado anteriormente, o autor define apetite pelo risco como “o nível de apetite ao risco tolerado pela empresa no sentido de lhe incrementar valor, ou seja, a empresa deverá quantificar o risco que está disposta a aceitar para assim perseguir um determinado objectivo”.

A evolução das estruturas conceptuais COSO poderá ser configurada da seguinte forma:

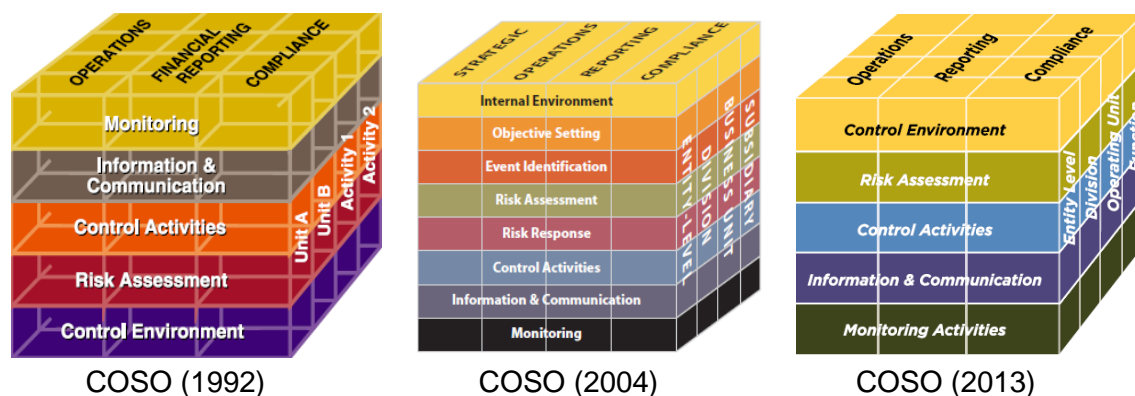


Figura 4 – Estruturas Conceptuais – COSO

Fonte: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004, 2013) e Peralta (2014)

Conforme pretende clarificar a figura *supra*, a abordagem prevista no COSO (2004) “pode ser esquematizada num cubo, em que os três vectores, inter-relacionados entre si, representam as categorias de objectivos, dentro dos níveis de uma organização e as várias componentes necessárias ao seu cumprimento” (Rocha, 2009, p.4).

Fazendo alusão à matriz tridimensional (cubo) e na mesma linha de pensamento, Rodrigues (2014, p.32) refere que o modelo previsto no COSO (2004) “deverá ser avaliado e implementado de uma forma abrangente a toda a organização, partindo de um nível mais elevado (Entidade) até chegar ao nível mais baixo (Atividades)”. A Inter-relação entre as três dimensões só é assegurada de forma eficaz se todas as estruturas organizacionais mantiverem em efetividade as componentes e assegurarem a consecução dos objetivos. O COSO (2004) pretende assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para tal, detalha o risco tendo em conta quatro categorias de objetivos organizacionais:

- **Estratégicos** – Objetivos de alto nível, alinhados e suportando a missão da organização;
- **Operacionais** – Efetiva e eficiente utilização dos recursos da organização;
- **Reporte** – Fiabilidade do reporte efetuado;
- **Conformidade** – Cumprimento com as leis e regulamentação aplicável.

O COSO (2004) é o modelo mais conhecido e utilizado pelas organizações (Almeida, 2005; Sá, 2013) e a GR preconizada assenta numa perspetiva que coordena a gestão dos riscos ao longo de toda a organização, de forma holística e integrada. Em vez de cada área de negócio ou departamento da organização gerir os seus próprios riscos de forma isolada, estes são considerados no seio organizacional transversalmente (Banham, 2004).

Esta robusta metodologia permite à gestão de topo identificar, analisar e quantificar os riscos existentes em toda a organização, a todos os níveis e em todos os processos, devendo a análise dos riscos e do seu impacto ser suportada no conceito de CI (Frigo & Anderson, 2011; Oliveira, 2011).

Algo partilhado por Morais (2004, p.8) para quem este “modelo controlo e risco continuam inseparáveis e interligados numa estrutura integrada, cuja focalização se centra na: optimização de oportunidades, gestão de risco, crescimento, agrega riscos e oportunidades para melhorar os resultados, fornece resposta para múltiplos riscos, criação de valor para os diversos grupos de interesses (incluindo os accionistas), melhora o *corporate governance*”.

Neste sentido, Ching (2011), tendo por base um estudo realizado em abril de 2005, pelo *Institute for Business Value – Risk regulation and return: Delivering value through enterprise risk management* – aponta três características da ERM:

- **Integrada** – Deve cobrir todas as áreas de negócio;
- **Abrangente** – Deve incluir todos os tipos de riscos;
- **Estratégica** – Deve estar alinhada com a estratégia da organização.

Fuente e Vega (2003, citados por Castanheira & Rodrigues, 2006, p.58) vão mais além quando defendem que “o conceito de ERM vem representar um passo mais além da centralização da função de riscos, pois aquilo que se pretende é integrar a gestão especializada dos distintos riscos numa única visão que abarque todas as interdependências ou seja, as correlações dos diferentes riscos, com o objectivo de resumir o risco total da organização num único número e construir a partir desse número uma única estratégia de cobertura”.

1.3.4 *International Organization for Standardization*

A ISO é uma organização não-governamental sediada em Genebra, que iniciou a sua atividade em 1947 como uma federação sem fins lucrativos, sendo hoje constituída por organismos de normalização de 162 países. Desde a sua criação, tem vindo a dedicar-se à elaboração, e divulgação de documentos de carácter normativo. A elaboração destas normas é da competência dos comités técnicos desta organização, sendo que, cada país membro só pode ter uma entidade filiada nesta federação (APCER, 2015). Entre os organismos que constituem a ISO podemos destacar a *American National Standards Institute* nos EUA, a *British Standards Institute* no Reino Unido e a *Standards Authority of China* na China, entre outras. Em Portugal, a entidade filiada na ISO é o Instituto Português da Qualidade a quem compete “a conversão da norma internacional para a língua portuguesa, sendo que esta terá que ser, posteriormente, homologada e publicada em Diário da República” (Sousa, 2007, p.16).

A ISO 31000 (2009) fornece diretrizes para a implementação eficaz do processo de GR nas organizações, apresentando-se como a mais recente estrutura conceptual internacional lançada neste âmbito (Cavalcanti, 2009). Não se constitui como uma norma para a certificação, mas tem vindo a servir de base para a elaboração de outras normas como a *AS/NZS 5050 (2010) – Business Continuity – Managing Disruption-Related Risk*, sendo reconhecida a nível mundial, como um guia prático, que pode ser adotado por qualquer tipo de organização (Purdy, 2009; Frigo & Anderson, 2011). De acordo com Barros (2012), a ISO 31000 (2009) complementa e é complementada respetivamente pelas seguintes normas:

- **ISO/IEC 31010:2009** – *Risk Management – Risk Assessment Techniques*
- **ISO Guide 73:2009** – *Risk Management – Vocabulary*
- **ISO/TR 31004:2013** – *Risk Management – Guidance for the Implementation of ISO 31000*

Oliveira (2013) defende que a ISO 31000 (2009) apresenta-se como uma estrutura conceptual comprometida a ser um referencial que possa ser integrado no Sistema de Gestão (SG) de qualquer organização. Trata-se de um documento prático que tem como objetivo a uniformização de termos e conceitos utilizados por outras estruturas conceptuais e auxiliar as organizações a desenvolver e a implementar a sua própria metodologia de GR. Neste sentido, será relevante no âmbito do presente estudo empírico interrogar:

Q.2 – A estrutura conceptual ISO 31000 é passível de ser integrada num Sistema de Gestão baseado na ISO 9001?

Presentemente, a ISO 31000 (2009) encontra-se em processo de revisão, assim como a *ISO Guide 73:2009 – Risk Management – Vocabulary*. Com o *feedback* dos comités nacionais estima-se que os trabalhos de revisão estejam concluídos até finais de 2017. O uso generalizado da ISO 31000 (2009) suscitou uma série de dúvidas aos profissionais do risco e aos organismos de normalização nacionais, por tal, pretende-se manter esta estrutura conceptual atualizada e compreensível para todos os seus usuários (Knight, 2016).

O processo de GR preconizado por esta estrutura conceptual constitui-se pelas seguintes atividades:

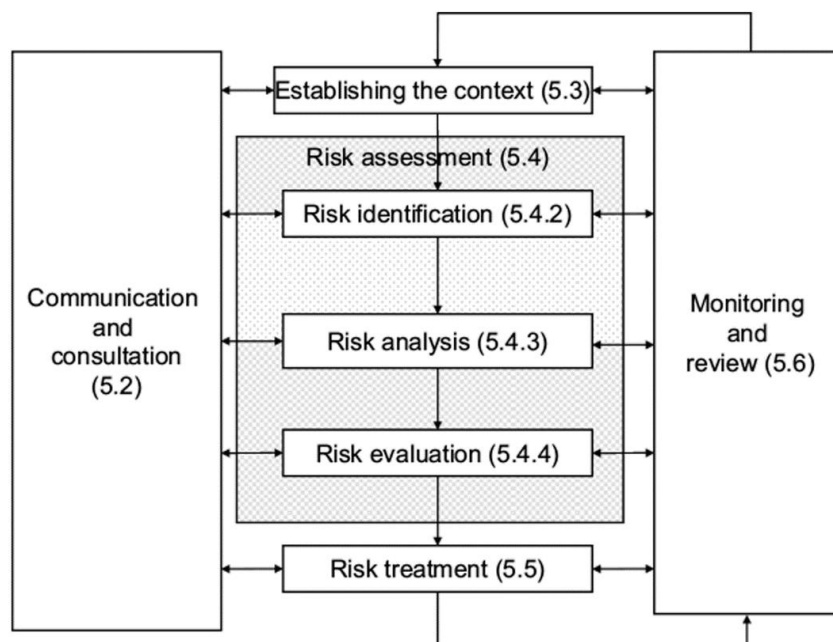


Figura 5 – Processo de Gestão do Risco – ISO

Fonte: *International Organization for Standardization – 31000 – Risk Management – Principles and Guidelines* (2009)

Daqui resulta que para a ISO 31000 (2009) o processo de GR deverá ser parte integrante da cultura e da gestão da organização e deverá ser implementado à medida dos processos organizacionais. Além disso, “recomenda que as organizações desenvolvam, implementem e melhorem continuamente uma estrutura cuja finalidade é integrar o processo para gerir os riscos na governação, gestão, políticas, valores e cultura e em toda a organização” (Barros, 2012, p.35).

Se atentarmos para o facto de que tem um âmbito de aplicação mais abrangente - a gestão dos riscos - “percebemos o porquê da necessidade de estabelecer o contexto, em que a política de gestão dos riscos é desenvolvida em sintonia com a definição da estratégia da organização” (Oliveira, 2013, p.63).

Relativamente à *ISO 9001 – Quality Management Systems*, de acordo com o publicado pelo *ISO Survey of Management System Standard Certifications*, em 2014, é internacionalmente reconhecida como uma norma que contribui para a satisfação dos clientes e a melhoria contínua das organizações e tem vindo a contribuir para o aparecimento de outras normas em domínios igualmente relevantes, tais como o ambiente, a energia e a segurança alimentar.

Esta estrutura conceptual pertence à *Família ISO 9000*, conjunto de normas subordinadas ao tema do SGQ, que têm vindo a sofrer alterações e melhorias desde o ano de 1987, ano de início das suas publicações. De acordo com a APCER (2015, p.33), a “família ISO 9000 é atualmente constituída por quatro normas principais em conjunto com uma quantidade de outras normas de suporte, relatórios técnicos e documentos orientadores”.

Importará dar destaque às normas principais:

- **ISO 9000:2015** – *Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary*
- **ISO 9001:2015** – *Quality Management Systems – Requirements*
- **ISO 9004:2009** – *Managing for the Sustained Success of an Organization – A Quality Management Approach*
- **ISO/TS 9002:2016** – *Quality Management Systems – Guidelines for the Application of ISO 9001:2015*

Decorre daqui, que a elaboração da série de normas emitidas no âmbito da ISO 9001 teve por base a terminologia da ISO 9000. Importará ainda referir que a ISO 9001 (2015) apresenta uma nova estrutura de alto nível que foi desenvolvida pelo Grupo Conjunto de Coordenação Técnica da ISO, e publicada na *ISO/IEC 2012 – Annex SL – Proposals for Management System Standards* das Diretivas ISO. Este documento pretende contribuir para a harmonização das normas ISO, possibilitando às organizações a escolha de um SG integrado, capaz de atender às exigências de várias normas, como a *ISO 9001 – Quality Management Systems*, a *ISO 14001 – Environmental Management Systems*, a *ISO 27001 – Information Security Management* e a futura *ISO 45001 – Occupational Health and Safety Management Systems*, (que possivelmente virá a substituir a *OHSAS 18001 – Occupational Health and Safety Management Systems*) entre outras. Pressupõe-se a adoção de requisitos comuns e genéricos e a adoção de requisitos específicos atendendo ao sector de atividade da organização (ISO, 2012).

É importante observar que a ISO 9001 (2015) agrega a gestão do SGQ com base na Abordagem por Processos e no ciclo de Deming ou ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Além destes pressupostos anteriormente previstos na sua versão de 2008, esta estrutura conceptual, introduziu uma nova abordagem: o PBR. Estas abordagens poderão ser apresentadas da seguinte forma:



Figura 6 – Abordagens ISO 9001 (2015)
Fonte: APCER (2015)

Segundo Rocha (2006) Deming, assim como, Juran, Ishikawa e Feiggenbaum são os responsáveis pelo desenvolvimento do controlo da qualidade e da gestão da qualidade, sendo atribuído a Deming o título de pai da moderna revolução da qualidade. O PDCA é uma metodologia que potencia a melhoria contínua, orientada para os processos de negócio e que se desenvolve em 4 fases, podendo ser aplicada a um processo em específico ou a todos os

processos da organização (Oliveira, 2011; Pinto & Soares, 2011). A filosofia do ciclo PDCA baseia-se na utilização da aprendizagem de um ciclo, sempre numa lógica de se aprimorar e aperfeiçoar o ciclo seguinte. Este ciclo repete-se de forma cíclica e permanente:

- **Planear (Plan)** – Estabelecimento dos objetivos do sistema e dos processos e dos recursos necessários para se obter os resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas organizacionais e identificação e tratamento dos riscos e oportunidades;
- **Executar (Do)** – Implementação do que foi planeado;
- **Verificar (Check)** – Monitorização dos processos e dos produtos/serviços face às políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas, assim como reporte do desempenho dos processos;
- **Atuar (Act)** – Desenvolvimento de ações de melhoria do desempenho dos processos, quando aplicável.

A Abordagem por Processos visa a eficiência, pois preconiza que todas as atividades e recursos sejam geridos como um processo, permitindo à organização aumentar a satisfação do seu cliente ao satisfazer os seus requisitos. Segundo a ISO 9000 (2015) um processo é uma atividade que utiliza recursos para transformar “entradas” em “saídas”. Esta abordagem pretende uma melhor interligação entre todas as unidades de negócio da organização. De acordo com a ISO 9001 (2015) a Abordagem por Processos permite à organização:

- Compreender e satisfazer de forma consistente os requisitos;
- Considerar os processos em termos de valor acrescentado;
- Obter um desempenho eficaz dos processos;
- Melhorar os processos tendo por base a avaliação de dados e informação.

O PBR é de facto uma das grandes e mais importantes novidades constantes da ISO 9001 (2015). Está inerente em praticamente todos os seus requisitos e deverá ser tido em conta pela gestão de topo no processo de planeamento e de decisão. A ISO 9001 mantém a sua essência da melhoria contínua, reforçando a abordagem por processos e a introdução de um pensamento causa-efeito. A sua nova versão considera a compreensão deste conceito, como essencial na obtenção de um SGQ eficaz.

Tomé e Fonseca (2015, p.28) salientam que “a introdução deste novo conceito dá uma credibilidade acrescida à norma junto da gestão. Mas os “especialistas do risco” devem ter em atenção que não se trata da ISO 31000, mas antes de uma forma de pensamento que substitui as acções preventivas e procura adicionar alguma avaliação sistemática de aspectos potenciais e actuais com o objectivo de tornar os processos mais capazes e robustos”. Isto revela-se um interessante desafio, não só para a gestão de topo, como também para os auditores: “onde fica o tratamento das evidências no âmbito do risco”, uma vez que não se apresenta como uma metodologia formal para a GR.

Capítulo II – A GESTÃO DO RISCO NO CONTEXTO DO SECTOR PÚBLICO PORTUGUÊS

Melhorar a compreensão da GR no contexto do **Sector Público Português** (SPP) e atentar para o impacto que esta tem nas funções da gestão local revela-se um desafio. Após a contextualização da temática da GR importará neste momento precisar sobre as **práticas de GR adotadas atualmente pelo poder local**. Para tal, abordamos sucintamente esta temática no âmbito do governo corporativo, apresentando a GR como um elemento fundamental do governo societário, identificamos o papel da atividade de Auditoria Interna (AI) ou *Internal Audit* na GR e apresentamos o CI como um componente essencial numa gestão eficaz dos riscos do negócio. Por fim, identificamos os principais riscos a que o SPP está exposto e qual o posicionamento do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) nesta matéria.

2.1 A Gestão do Risco como elemento fundamental do Governo das Sociedades

A GR tem vindo a assumir uma importância notória no seio organizacional, revelando-se, a par do Planeamento e Controlo de Gestão e da Auditoria, como um dos pilares do Governo das Sociedades (GS) ou *Corporate Governance*. Cada vez mais a GR é reconhecida pelas organizações como uma forma de responder, pró-ativa e preventivamente aos acontecimentos que podem atingir a prossecução dos objetivos estratégicos (Almeida, 2005; Oliveira, 2011).

De acordo com Teixeira (2006) são várias as organizações que assumem as práticas de GS como uma base sólida para o crescimento económico, como é o caso do Fundo Monetário Internacional⁷, o Banco Mundial⁸ e o G7⁹, sendo, na sua opinião, o principal promotor destas práticas a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico¹⁰ (OCDE). Este organismo é responsável pela emissão do que se considera serem as linhas gerais no domínio do GS, visando direcionar os países, relativamente ao seu enquadramento regulamentar e institucional e as bolsas de valores, investidores, organizações em geral e outras partes que desempenhem um papel no processo de desenvolvimento de um bom governo societário, corporativo, ou ainda empresarial. Por tal, *Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades*¹¹ são reconhecidos internacionalmente como uma base essencial para a adoção das boas práticas de GS, por qualquer tipo de organização.

⁷ Organização internacional formalmente criada em 1945 na *Conferência de Bretton Woods*, com o objetivo inicial, de auxiliar na reconstrução do sistema monetário internacional após a segunda Guerra Mundial. Atualmente composta por 188 países desenvolve esforços para promover a cooperação monetária global, garantir a estabilidade financeira, facilitar o comércio internacional, promover níveis elevados de emprego e crescimento económico sustentável e reduzir a pobreza em todo o mundo (Fonte: <http://www.imf.org/external/about.htm>).

⁸ Sediado em Washington, é um grupo de instituições financeiras. Fundado em 1944, tem como principal objetivo fomentar o crescimento económico e a cooperação à escala mundial, contribuindo para a promoção do desenvolvimento económico dos países em desenvolvimento (Fonte: <http://www.worldbank.org/en/about/history>).

⁹ Grupo internacional que reúne os sete países mais industrializados e desenvolvidos economicamente do mundo (Estados Unidos da América, Alemanha, França, Itália, Japão, Canadá e Reino Unido) no sentido de discutir as questões e assuntos mundiais. A sua formação e respetiva constituição remontam o ano de 1975 (Fonte: https://www.g7germany.de/Webs/G7/EN/Home_en/home_node.html).

¹⁰ Organização governamental criada em 1948, com a missão de promover políticas que melhorem o bem-estar económico e social de pessoas em todo o mundo, nomeadamente no que respeita ao Governo das Sociedades (Fonte: <http://www.oecd.org/>).

¹¹ Tiveram a sua primeira edição em maio de 1999, tendo sido revistos no ano de 2004 e mais recentemente em 2015. São considerados como uma das 12 normas fundamentais para a estabilidade financeira internacional do Conselho de Estabilidade Financeira (*Financial Stability Board*) e formam a base para o componente de governança corporativa do *Relatório sobre a Observância de Normas e Códigos do Grupo do Banco Mundial* (Fonte: <http://www.oecd.org/daf/ca/2014-review-oecd-corporate-governance-principles.htm>).

Segundo Henriques (2007, p.14) a OCDE define GS como:

“o sistema através do qual as organizações são dirigidas e controladas. A estrutura do *Corporate Governance* especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades ao longo dos diferentes participantes na empresa - o conselho de administração, os gestores, os accionistas e outros intervenientes - e dita as regras e os procedimentos para a tomada de decisões nas questões empresariais. Ao fazê-lo, fornece também a estrutura através da qual a empresa estabelece os seus objectivos e as formas de atingi-los e monitorizar a sua *performance*”.

Os modelos de GS variam de país para país e são uma das condicionantes que as organizações têm em conta nas suas decisões de internacionalização. Genericamente considera-se que existem dois tipos de modelos: o Anglo-Saxónico (adotado p.ex. nos EUA e no Reino Unido) e o Continental (adotado p.ex. na Europa Continental e no Japão). Independentemente do modelo, um bom GS visa colocar sobre a gestão de topo uma maior e crescente responsabilidade pelos seus atos, incluindo a tomada de decisões baseadas nos riscos do negócio (Oliveira, 2011).

De acordo com Oliveira (2011, p.45) as fontes normativas de governação societária são múltiplas, sendo esta matéria “geralmente tratada em dois planos: o plano da lei (obrigatório) e o domínio das recomendações (de cumprimento voluntário, como o nome indica)”. Importará referenciar neste âmbito: o *International Accounting Standards Board* (IASB), o COSO, a *Sarbanes-Oxley Act* (SOX), a União Europeia (UE), o Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) e a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM).

O IASB, anteriormente denominado de *Internacional Accounting Standards Committee* foi fundado em 1973, propunha-se a elaborar e publicar normas internacionais de contabilidade que contribuíssem para a comparabilidade da informação divulgada pelas organizações. Exemplo destas normas são as *Internacional Accounting Standard* e as *Standing Interpretations Committee*. A partir do ano de 2001, com a sua reestruturação, estas normas passaram a denominar-se *International Financial Reporting Standards* e *International Financial Reporting Interpretations Committee* respetivamente. Ao apresentar-se como uma entidade independente, mas com a capacidade de oferecer soluções que pretendem ir ao encontro das necessidades das partes interessadas, o IASB propõe-se, desde então, a contribuir para a obtenção de uma informação financeira relevante e fiável, ao procurar estabelecer princípios comuns internacionalmente aceites (Leal, 2013).

Outro organismo de merecido destaque é o já referido COSO. Em 1985, devido aos escândalos financeiros dos anos 80, nos EUA, cinco das principais associações da classe de profissionais ligados à área financeira, nomeadamente o *American Accounting Association*¹², o *American*

¹² Associação americana de contabilistas constituída por mais de 7.000 membros distribuídos por mais de 75 países. Celebrou em 2016 o centenário da sua fundação. Promove a prática de discussões de interesse nacional, no âmbito da contabilidade (Fonte: <http://aaahq.org/>).

*Institute of Certified Public Accountants*¹³ (AICPA), o *Financial Executives Internacional*¹⁴, o *Institute of Management Accountants*¹⁵ e o IIA patrocinaram a formação da *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, também conhecida por *Tradeway Commission*. Esta comissão sugeriu, a criação de um comité que se dedicasse ao estudo do CI, dos riscos corporativos e da fraude, dando, assim, origem ao COSO (Rocha, 2009). Inicialmente o foco da intervenção deste organismo era direccionado para a adoção de práticas de CI, contudo, mais tarde viria a desenvolver trabalhos no âmbito da GR (Cardoso, 2013). Atualmente todos os códigos de GS fazem referência, direta ou indireta, à estrutura conceptual do COSO, levando a que esta seja considerada como um modelo padrão global para o CI e consequentemente para a GR (Oliveira, 2011).

Também motivada pelos escândalos financeiros corporativos dos anos 2000, convirá referenciar a lei SOX. Esta lei foi criada nos EUA com o objetivo de promover a transparência da informação financeira divulgada pela gestão de topo, e consequentemente evitar as fraudes financeiras. Organizações como a *Enron* (energia), *WorldCom* (telecomunicações) e *Tyco* (segurança) manipularam a informação financeira para esconder dívidas e atrair investimento, o que originou a sua falência, gerando prejuízos e ações judiciais no valor de bilhões de dólares e desempregando dezenas de milhares de pessoas. Acresce o facto de que, as contas apresentadas por estas empresas, nomeadamente a *Enron*, ano após ano estavam creditadas legalmente pela *Arthur Andersen*¹⁶ e foram aprovadas pelo regulador do mercado de capitais dos EUA, a *Securities and Exchange Commission*¹⁷. Isto teve um impacto tão grande que levou o Congresso dos EUA, em 2002, a criar uma lei para combater este tipo de fraude: Lei SOX, que leva o nome dos seus criadores, o senador democrata de *Maryland*, *Paul Sarbanes* e o deputado republicano de *Ohio*, *Michael Oxley*. Esta lei estabeleceu a criação do *Public Company Accounting Oversight Board* e impôs às organizações de capital aberto, que atuam nos EUA uma série de normas de auditoria financeira, a fim de promover a transparência de gestão e evitar novas fraudes (Rodrigues, 2014).

A nível europeu esta temática também tem sido objeto de acentuada preocupação, tendo sido vários, os países da UE que introduziram no seu normativo legal disposições tendentes à optimização e transparência do sistema de governação empresarial, como é o caso da Alemanha (KONTRAG – *Control and Transparency in Business*, 1/4/2002), do Reino Unido (*New Combined*

¹³ Fundada em 1887 é uma entidade norte-americana de direito privado, com mais de 400.000 membros em 145 países, espalhados por todo o mundo que congrega os *Certified Public Accountants* (Fonte: <http://www.aicpa.org/Pages/default.aspx>).

¹⁴ Organização sem fins lucrativos, sediada em New Jersey, fundada em 1935, apoia os executivos financeiros de qualquer tipo de organização, promovendo as melhores práticas neste âmbito (Fonte: <http://www.financialexecutives.org/KenticoCMS/about/about.aspx#axzz3yrWO6h8J>).

¹⁵ Reconhecida associação profissional constituída por mais de 75.000 membros pertencentes à área da contabilidade e finanças. Fundada em 1919, sediada atualmente em New Jersey, fornece a certificação *Certified Management Accountant*, já adquirida por mais de 37.000 profissionais dos Estados Unidos da América e de países de todo o mundo (Fonte: <http://www.imanet.org/>).

¹⁶ Fundada em 1913, por *Arthur Andersen* e *Clarence DeLany* tinha sede em Chicago e prestava serviços de auditoria e consultoria a grandes corporações, é uma *holding* e anteriormente uma das empresas "Big Five", entre a *PricewaterhouseCoopers*, *Deloitte Touche Tohmatsu*, *Ernst & Young* e *KPMG Advisory* (Fonte: http://translate.google.pt/translate?hl=pt-PT&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Arthur_Andersen&prev=search).

¹⁷ Criada em 1934, é uma agência federal dos Estados Unidos da América, que tem como missão a proteção dos investidores, a manutenção de um mercado justo e a formação de capital. É responsável pela aplicação das leis de títulos federais e pela regulação do sector de valores mobiliários, as ações da nação e opções de câmbio, e outros mercados de valores eletrónicos (Fonte: <http://www.sec.gov/about/whatwedo.shtml>).

Code on Corporate Governance, 23/7/2003) e da França (*Loi de Sécurité Financière*, 1/8/2003). Merecem ainda especial destaque as publicações da *Fédération des Experts Comptables Européens*¹⁸ que contemplam “matérias como futuras normas para certificação de outras matérias que não as demonstrações financeiras tradicionais e a salvaguarda da credibilidade da informação financeira” (Beja, 2004, p.36).

Em Portugal, a temática do governo societário é extremamente atual (Teixeira, 2006). As entidades reguladoras a destacar são o IPCG e a CMVM. O IPCG é um organismo privado, que desde 2004 se apresenta como a *soft law* mais influente em Portugal. Em 2006 emitiu o *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*, com o objetivo de familiarizar as organizações portuguesas sobre o GS, incentivando à sua adoção. A criação deste organismo foi inspirada em entidades existentes em outros países como o Brasil e os EUA e intenta seguir as boas práticas utilizadas por países pioneiros como o Reino Unido e a Holanda.

Por sua vez, a CMVM é uma organização pública independente, criada em abril de 1991, que tem como missão supervisionar e regular os mercados de valores mobiliários e instrumentos financeiros e a atividade de todos os agentes que neles atuam em Portugal¹⁹. As recomendações da CMVM “estão assentes num princípio de *comply or explain*, isto é, as sociedades suas destinatárias (cotadas) devem cumprir as recomendações, ou explicar por que razões não o fazem em relatório sobre o tema e divulga-lo anualmente” (Oliveira, 2011, p.45). A gestão de topo deve desenvolver a sua atividade de governação de acordo com a Conformidade (*compliance*), pelo cumprimento das regras e normas reconhecidas e estabelecidas, e de acordo com o Desempenho (*performance*), pelo respeito pela política, visão e missão da organização com vista a atingir um melhor desempenho económico, financeiro e operacional. Este princípio é utilizado na maioria dos códigos de GS do mundo (Barreto, 2012).

Existe ainda regulamentação que, não aprovada pela CMVM, mas pela Assembleia da República ou pelo Governo, assume a forma de Lei ou Decreto-Lei, como é o caso do Código dos Valores Mobiliários²⁰, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 486/99, de 13 de novembro. Este código é um marco fundamental na regulação e no desenvolvimento dos mercados de valores mobiliários em Portugal, pois institui às organizações quais os deveres de informação e os respetivos meios de divulgação da mesma. Acresce ainda, o Código das Sociedades Comerciais²¹, aprovado pelo Decreto-Lei nº 262/86, de 2 de novembro, o qual prevê os princípios e regras básicas de gestão e controlo dos vários tipos de sociedades comerciais, incluindo as principais normas que regulam o GS em Portugal. Reportar sobre as práticas de GS, pretende não só assegurar que as Demonstrações Financeiras (DF) espelhem de forma apropriada os ativos e os passivos da

¹⁸ Organização internacional sem fins lucrativos, fundada em 1990, com sede em Bruxelas, representa 50 institutos de profissionais contabilistas e auditores de 37 países europeus, incluindo os 28 Estados-Membros da União Europeia. Atualmente (desde 7 de dezembro de 2016) assumiu a designação de *Accountancy Europe* e é um dos membros oficiais do *International Federation of Accountants* (Fonte: <https://www.accountancyeurope.eu/>).

¹⁹ Cf. Decreto-Lei n.º 5/2015, de 8 janeiro, versão atualizada pela Lei n.º 148/2015, de 09 de setembro.

²⁰ Note-se: A Lei n.º 148/2015, de 9 de setembro procede à aprovação do *Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria*, transpondo a Diretiva 2014/56/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014, que altera a Diretiva 2006/43/CE relativa à *Revisão Legal das Contas Anuais e Consolidadas*, e assegura a execução, na ordem jurídica interna, do Regulamento (UE) n.º 537/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014, relativo aos *Requisitos Específicos para a Revisão Legal de Contas das Entidades de Interesse Público* e à alteração do *Código dos Valores Mobiliários e do Código das Sociedades Comerciais*.

²¹ Idem.

organização, mas também o reporte sobre os riscos de negócio e quais as estratégias a considerar (Melo, Andrade, Pereira, Shiawaku & Júnior, 2009; Rendom & Garcia, 2015).

Oliveira (2011) perspetiva o papel da GR no GS da seguinte forma:



Figura 7 – O papel da Gestão do Risco no Governo das Sociedades
Fonte: Oliveira (2011)

Conforme resulta da figura que se antecede é possível reconhecer que a importância de gerir os riscos organizacionais se manifesta no GS nos seguintes aspetos:

- **Apoio e suporte à gestão de topo** – Pelo acolhimento de oportunidades emergentes pela aceitação do risco; redução das perdas por erros e fraudes; gestão eficiente de recursos; conformidade com a legislação e os regulamentos; compromisso e responsabilização dos gestores (*accountability*);
- **Minimização dos riscos na tomada de decisão** – Pela garantia da sustentabilidade da organização; identificação sistemática das fragilidades e necessidades organizacionais; desenvolvimento dos fluxos de comunicação;
- **Transparência da informação** – Pelo estabelecimento claro de objetivos e resultados e consequente reforço da imagem da organização.

Transpondo esta temática para o âmbito de atuação pública, o GS “no setor público atende as mesmas premissas da governança empresarial, sendo que na Administração Pública destaca-se a importância da prestação de contas (*Accountability*) quanto à aplicação e o gerenciamento dos recursos públicos” (Ávila, 2014, p.14). A *accountability* constitui-se pela responsabilização em prestar contas de forma clara, verdadeira e transparente dos dinheiros públicos (Denhardt & Denhardt, 2003; Costa, Pereira & Blanco, 2006).

Do anteriormente exposto decorre que a GR é um elemento fundamental no governo societário (Pickett, 2005). GR e GS estão inter-relacionados e são interdependentes (Quon, et al., 2012). Um bom governo societário vislumbra-se como uma oportunidade para uma gestão eficaz dos riscos, no sentido de impulsionar a organização para o posicionamento estratégico (Spira & Page, 2001), por sua vez, desenvolver um processo de GR pode tornar-se uma base sólida para uma eficaz gestão corporativa (Frigo & Anderson, 2011).

2.2 O papel da Auditoria Interna na Gestão do Risco

A constante evolução das organizações coloca à AI, o desafio permanente de atualização e resiliência. Os auditores internos deparam-se, constantemente, com a urgência de se adaptarem e de darem resposta às necessidades organizacionais. Se as organizações evoluem e se a AI se quer afirmar como um privilegiado instrumento ao serviço da gestão, terá que acompanhar esta evolução (Barbier, 1992; Marques, 1997; Pinheiro, 2005).

Inicialmente acometia-se à AI “as funções de salvaguarda dos ativos das empresas, a verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos pelo órgão de gestão e a constatação acerca da credibilidade da informação financeira” (Costa, 2010, p.92). Atualmente a AI tem vindo a ampliar as suas atribuições a novas áreas de gestão, abandonando a atitude de “polícia” para assumir uma atitude pró-ativa e preocupada em acrescentar valor (Allott, 1996; Pickett, 2005; Morais & Martins, 2007).

Importará dar destaque, ao contributo do IIA para o reconhecimento da importância da AI, quando em junho de 1999, aprova em reunião de *Board of Directors* a redefinição da profissão de AI orientada para a gestão dos processos de risco. Segundo o IIA, a AI deixa de ser uma função e passa a ser uma atividade. Esta tomada de posição encontra-se plasmada nas *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (IPPF) traduzidas pelo IPAI tendo sido apresentada em Portugal, na altura, por Carlos Mendes²² (IPAI, 2009, p.10):

“a auditoria interna é uma actividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação”.

Conforme resulta da definição que se antecede, a AI apresenta um novo paradigma que se baseia numa visão dos processos focalizada nos riscos do negócio. A AI é uma atividade desenvolvida no âmbito da garantia e da consultoria. A garantia é uma análise objetiva com vista a uma avaliação independente dos processos da organização, da GR e controlo. Por sua vez, a consultoria é a atividade de aconselhamento, com vista a acrescentar valor e melhorar, respetivamente, os processos da organização, GR e controlo, pela emissão de conselhos e pareceres (Mendes, 1999).

Curiosamente, Walker et al. (2003) defendem que foi ao mesmo tempo que surgiu o novo paradigma de GR, que a AI também muda de paradigma. A antiga definição de AI, que contemplava apenas o controlo, prevê agora a avaliação do processo de GR, o GS e a agregação de valor. Os dois paradigmas mudaram, consequentemente, os auditores internos estão numa posição que lhes permite contribuir significativamente para a eficácia do processo de GR e agregar valor pela implementação do mesmo (Moreau, 2003).

²² Conceituado profissional com elevada e diversificada experiência e qualificação na área económica, financeira e de gestão, de onde se destaca o seu contributo ativo para o desenvolvimento da atividade de Auditoria Interna como membro fundador do Instituto Português de Auditoria Interna (Vice-Presidente da Direção até 1999) e professor catedrático neste âmbito.

Apresentamos de seguida, um resumo das diferenças entre as características do velho e do novo paradigma da AI:

Características	Velho Paradigma	Novo Paradigma
Enfoque da auditoria interna	Controlo Interno	Risco de negócio
Resposta da auditoria interna	Reativa (descontínua e observadora das iniciativas de planeamento estratégico)	Pró-ativa (monitorização contínua e participante nos planos estratégicos)
Avaliação do risco	Fatores de risco	Planeamento de cenários
Testes de auditoria interna	Controlos importantes	Riscos importantes
Métodos de auditoria interna	Ênfase em testes de controlo detalhados e completos	Ênfase na importância e abrangência dos riscos de negócios cobertos
Recomendações de auditoria interna	Controlo interno: Reforço Custo-benefício Eficiência/Eficácia	Gestão do Risco: Evitar/diversificar o risco Partilhar/transferir o risco Controlar/aceitar o risco
Relatórios de auditoria interna	Dirigidos aos controlos funcionais	Dirigidos aos riscos dos processos
Papel da auditoria interna	Função de avaliação independente	Integra a gestão do risco e a governação

Tabela 8 – Evolução dos Paradigmas da Auditoria Interna

Fonte: Adaptado de Selim e Mc Namee (1998)

Paralelamente ao exposto anteriormente, na opinião de Ferreira (2010, p.5) a “diferença entre estes dois paradigmas reside essencialmente na transferência da focalização do controlo para os riscos. A auditoria deixou de ser vista como uma mera função de controlo financeiro/contabilístico, passando a preocupar-se com a identificação dos riscos inerentes ao negócio, na identificação das actividades de controlo e avaliação da eficácia das mesmas na mitigação dos riscos, bem como, propor recomendações com o objectivo de implementarem medidas de correcção e melhoria para mitigação do risco, de modo a que os objectivos da organização sejam atingidos”.

Importará neste momento, enquadrar a definição e determinação do risco de auditoria. De acordo com Hayes, Dassen, Schilde e Wallage (2005, citados por Costa, 2010) existem duas categorias, distintas, que devem estar sempre presentes nos trabalhos desenvolvidos por qualquer auditor: o risco do negócio e o risco de auditoria.

O risco do negócio, como já referenciado, pode resultar de condições, eventos, circunstâncias ou ações que podem comprometer a capacidade das organizações em atingir os seus objetivos. Relativamente ao risco de auditoria, segundo a definição apresentada pela Norma Internacional de Auditoria – ISA 320 – *Materialidade no Planeamento e Execução de uma Auditoria*, verificamos que “é o risco de o auditor expressar uma opinião não apropriada quando as demonstrações financeiras estejam materialmente distorcidas. O risco de auditoria é função dos riscos de distorção material e do risco de detecção”.

A próxima ilustração propõe-se a demonstrar como funciona o risco de auditoria:

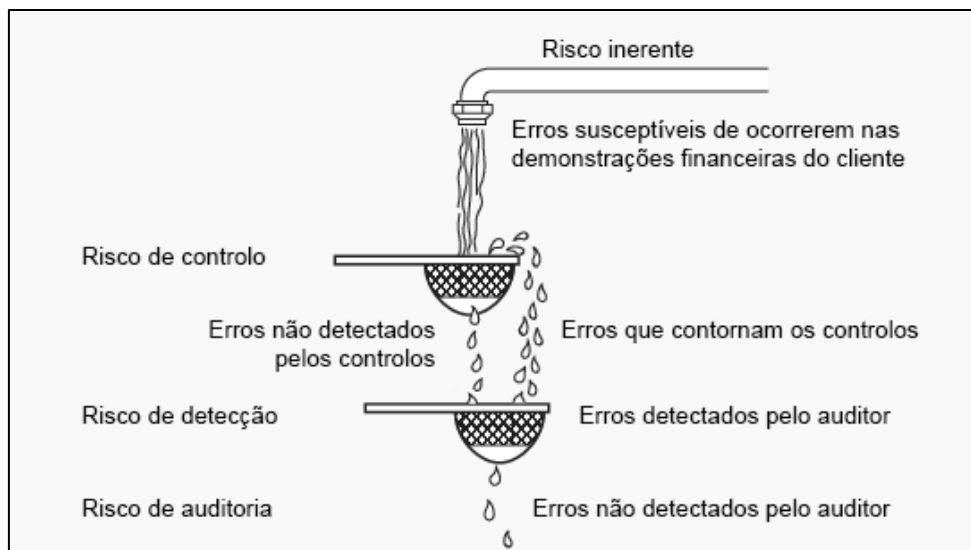


Figura 8 – Componentes do Risco de Auditoria
Fonte: Hayes et al. (2005, citados por Costa, 2010)

Decorre daqui que, o líquido que sai da torneira configura a totalidade dos potenciais erros materiais; e as peneiras, os meios que a organização e o auditor utilizam na tentativa de os conter. A primeira peneira representa o Sistema de Controlo Interno (SCI) implementado na organização, a segunda representa os procedimentos de auditoria. Tanto os controlos internos como os procedimentos de auditoria não garantem a inexistência de distorções. Neste sentido, o risco de auditoria apresenta três componentes: o risco inerente, associado ao negócio da organização, à sua atividade e às operações em si mesmo e relacionado com a cultura organizacional e com os seus recursos; o risco de controlo, afeto à auditoria propriamente dita, o qual consiste na verificação da conformidade dos procedimentos (se existem e se são adequados) e o risco de deteção, o risco dos procedimentos substantivos do auditor não detetarem distorções, o qual permanece após terem sido tomadas medidas para se prevenir, detetar e corrigir tempestivamente os erros (Hayes et al., 2005, citados por Costa, 2010).

A focalização no risco poderá contribuir para assegurar que a AI opera eficazmente (Allott, 1996). Baseada no risco a AI ajuda as organizações a praticar uma GR eficaz, pois incorpora os princípios de gestão dos riscos ao longo de todo o processo de auditoria, quer ao nível do planeamento anual das auditorias desenvolvidas, como, ao nível do planeamento individual de cada auditoria realizada (Castanheira, 2007; Castanheira et al., 2009).

Para tal, a AI deve estar posicionada ao mais alto nível na organização, com autoridade suficiente para desenvolver o seu trabalho de forma objetiva e independente (Costa, 2010). Este enquadramento da AI é essencial para a manutenção da sua independência, face à organização e aos processos e atividades auditadas (Almeida, 2003; Morais & Martins, 2007; Pinheiro, 2010).

Na opinião de Pinheiro (2010, p.56) a AI é “o controlo dos controlos” e uma função de avaliação independente de apoio aos órgãos de gestão, sendo fundamental que a sua missão esteja devidamente alinhada com a missão da organização.

O autor salienta ainda, assim como Carvalho, Fernandes e Teixeira (2006), indo ao encontro do preconizado pelo IPAI (2009), a importância da elaboração e implementação do Manual de Auditoria Interna (MAI). As organizações devem estabelecer este documento com vista a definir o âmbito de atuação, autoridades e responsabilidades da equipa de auditores internos (Pinheiro, 2010).

Os trabalhos desenvolvidos pelos auditores encontram-se consubstanciados num conjunto de normas, pelas quais se confere credibilidade às próprias auditorias e salvaguarda as responsabilidades dos profissionais (Marques & Marçal, 2011). No âmbito do SPP destacamos para a auditoria externa as emanadas pela *Ordem dos Revisores Oficiais de Contas*²³, *International Organization of Supreme Audit Institutions*²⁴ e pelo *International Federation of Accountants*²⁵ e para as auditorias internas as emitidas pelo IIA.

Uma das normas constantes nas IPPF que merece especial destaque é a *Norma de Desempenho 2120 – Gestão do Risco*. Segundo o IPAI (2009), o papel da AI na GR assenta em avaliar e contribuir para a melhoria do processo. O auditor interno deverá julgar sobre a eficácia do processo e para tal avaliar: se os objetivos da organização estão devidamente alinhados com a sua missão; se os riscos críticos são identificados e analisados; se as respostas aos riscos identificados são adequadas e se estão alinhadas com o apetite de risco e se a informação relevante sobre os riscos é devidamente comunicada. Neste sentido, o IIA veio esclarecer a sua posição relativamente aos papéis que a AI deverá assumir na GR:

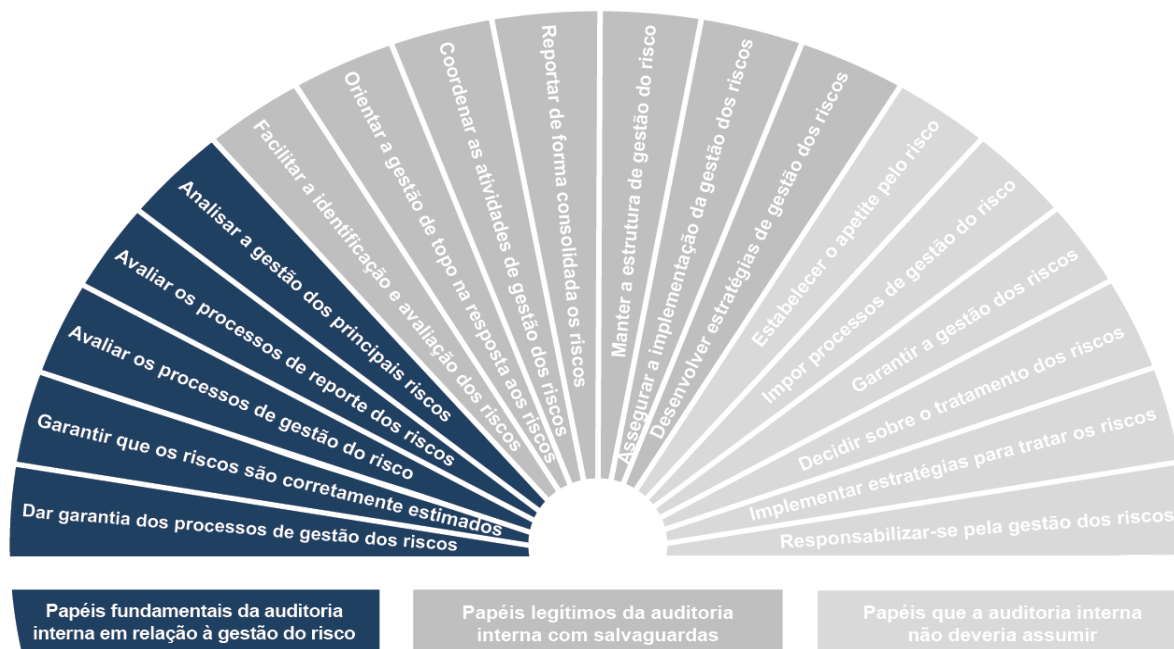


Figura 9 – O Papel da Auditoria Interna na Gestão dos Riscos
Fonte: Adaptado do Instituto Português de Auditoria Interna (2009)

²³ Organismo nacional que emite as normas de auditoria que orientam a profissão de Revisor Oficial de Contas, como p.ex. Código de Ética e Deontologia Profissional da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas; Normas de Auditoria, entre as quais, as Normas Técnicas de Revisão/Auditoria; Diretrizes de Revisão/Auditoria; Recomendações Técnicas e Interpretações Técnicas.

²⁴ Organismo internacional autónomo fundado em 1953 que congrega as entidades superiores de auditoria - Entidades Fiscalizadoras Superiores - dos perto de 200 países membros da Organização das Nações Unidas com o objetivo de fomentar o intercâmbio relativamente ao controlo das finanças públicas (Fonte: <http://www.intosai.org/about-us.html>).

²⁵ Organização mundial fundada em 1977 que visa desenvolver a profissão contabilística a nível mundial, composta por mais de 175 membros e associados em 130 países e jurisdições, que representam aproximadamente 2,5 milhões de contabilistas (Fonte: <http://www.ifac.org/about-ifac>).

Uma rápida análise à figura que se antecede permite-nos constatar que as atividades representadas à esquerda são as atividades de avaliação, consideradas fundamentais, pois constituem o objetivo mais amplo da GR, devendo ser desenvolvidas em conformidade com as IPPF e que as atividades representadas à direita são aquelas que não devem ser exigidas ao auditor interno, sendo que, são da responsabilidade da gestão de topo. O papel da AI visa essencialmente apoiar a gestão de topo na identificação dos riscos e contribuir na definição de ações corretivas, numa lógica de agregar valor (Pinheiro, 2005).

No domínio da gestão pública, a AI assume particular relevância uma vez que está em causa a gestão de dinheiros públicos. Pinheiro (2010) defende que a AI deverá evoluir para a Auditoria de Gestão (*Value For Money Audit*), à qual se associam os critérios dos designados três «E`s» – Economia, Eficácia e Eficiência, combinando um melhor serviço a um baixo custo. A crescente consciência dos cidadãos no que concerne à gestão pública impele os gestores públicos a adotarem técnicas cada vez mais inovadoras (Marçal & Marques, 2011).

De facto, a auditoria no âmbito do SPP é um importante meio para prevenir e detetar irregularidades, mas é também, uma forma de assegurar que os dinheiros públicos são aplicados de forma adequada (Azevedo, 2014). Acrescenta valor, não apenas analisando e reportando sobre o passado, mas atuando de forma permanente contribuindo para que a gestão se faça dentro dos princípios supracitados (Costa, 2008; Azevedo, 2014).

Concretamente a nível municipal a AI não se encontra instituída na totalidade dos municípios portugueses (Félix, 2013). A título de exemplo, dos 17 municípios que constituem a Área Metropolitana do Porto (AMP) apenas 4 possuem gabinete com responsabilidades nesta matéria (Azevedo, 2014).

Não obstante o facto da implementação de um gabinete de AI não ser uma obrigatoriedade legal, a criação deste “nos municípios contribuiria para um maior e melhor cumprimento formal de legalidade, mas também poderia contribuir para uma melhor utilização dos recursos disponíveis” (Marques, 1997, pp.47-48).

O papel da AI no processo de GR da organização é deveras importante, fulcral e determinante. Deve avaliar com regularidade a independência e a eficácia das atividades da gestão dos riscos, contribuir para assegurar que os principais riscos do negócio estão a ser geridos de forma apropriada e que os mecanismos de CI estão a funcionar de forma eficaz (Chew, 1998). Perante a posição de Chew consideramos essencial indagar:

Q.3 – Qual o contributo da Auditoria Interna na identificação dos riscos inerentes à organização e tratamento dos mesmos?

2.3 O Controlo Interno como componente essencial da Gestão do Risco

A génese do CI data do século XX, tendo sido o AICPA o primeiro organismo a definir controlo interno. Esta definição de CI, nas suas vertentes de controlo administrativo (autorização das transações pela gestão) e controlo contabilístico (salvaguarda dos ativos e confiança nos registos financeiros) viria a ter o seu âmbito alargado posteriormente, pelo IIA através da emissão das IPPF, complementadas pelo *Statement on Internal Auditing Standards – SIAS n.º 1*, em 1983 e pela monografia *Control: Its Meaning and Implications for the Professional Practice of Internal Auditing*, em 1985 (Rocha, 2009).

Outro organismo de elevado destaque neste âmbito é o já referenciado COSO, que segundo Morais e Martins (2007, p.28) define CI como:

“um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da entidade com o objectivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objectivos:

- Eficácia e eficiência dos recursos;
- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das leis e normas estabelecidas”.

De acordo com este organismo a definição de CI integra os seguintes conceitos fundamentais:

- **Processo** – O CI é um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo. É constituído por um conjunto de ações que envolve todas as atividades, processos e tarefas da organização;
- **Levado a cabo por pessoas** – O CI não é somente um manual de políticas e documentos, mas também de pessoas em cada nível da organização. O SCI é concebido e implementado por pessoas, afetando a atuação de todos os membros da mesma;
- **Confiança razoável** – Por muito bem que esteja concebido o SCI, somente pode proporcionar um certo grau de segurança à organização. Não oferece uma segurança total, uma vez que não consegue eliminar a totalidade dos riscos, apenas os minimiza;
- **Concretização dos objetivos** – O CI é concebido para permitir a consecução dos objetivos, gerais e específicos, nas diferentes categorias e que devem ser consistentes e coerentes.

O principal objetivo do CI é auxiliar a organização na prossecução dos seus objetivos. Sendo assim, os objetivos do CI devem ser alinhados com os riscos identificados e por sua vez, deve ser avaliada a eficiência e eficácia dos controlos como resposta ao risco.

Uma organização “possui um controlo interno quando, na sua globalidade, está dotada de uma organização própria de antecipação dos riscos a fim de minimizar as consequências e otimizar a sua «performance»” (Barbier, 1992, p.13).

Importará neste momento diferenciar CI de SCI que, apesar de fortemente associados, são distintos. Segundo, Costa (2008) o SCI é um plano que compreende a existência de políticas e procedimentos, ou seja, controlos internos, que contribuem para atingir os objetivos da organização. O SCI traduz-se em manuais, nos quais estão previstos os objetivos do CI, bem como a forma de concretizar esses objetivos. Nenhuma organização “por mais pequena que seja pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um sistema de controlo interno, ainda que rudimentar” (Costa, 2010, p.223).

O SCI propõe-se a garantir que a organização tem sempre presente onde pretende chegar, funcionando como a peneira, anteriormente ilustrada, na deteção de erros ou de irregularidades e redução da probabilidade de riscos ocorrerem e diminuição do seu impacto. Cabe à gestão de topo a definição e implementação do SCI e cabe ao auditor interno a sua avaliação (Almeida, 2003; Ladeira, 2013).

Mas nem todos os controlos reduzem o risco de erros e irregularidades. O facto de existir um SCI, não significa que este esteja operacional, ou que seja adequado. Por muito bem estruturado e desenvolvido que seja, este não oferece uma garantia no que respeita à eficiência e eficácia das operações, à confiança nas DF e à conformidade com as leis e regulamentos, uma vez que, nenhuma organização está livre da ocorrência de erros humanos, irregularidades ou fraudes (Fernandes, 2010; Pinheiro, 2010).

Neste sentido, Marçal e Marques (2011) referem que os principais elementos a ter em conta quando se estabelece um adequado CI são:

- A segregação de funções;
- O controlo das operações;
- A definição de autoridade e de responsabilidade;
- Pessoal qualificado, competente e responsável;
- O registo metódico dos factos.

Podemos dizer que existe controlo adequado “quando a gestão o planificou e concebeu de modo a fornecer uma segurança razoável de que os riscos da organização foram geridos de forma eficaz e de que os objectivos e metas da organização serão alcançados de forma eficiente e económica” (IPAI, 2009, p.36).

Não será demais salientar que apesar do CI ser muitas vezes associado à figura de auditor interno, não é uma função, como tal, não existe a figura de controlador interno. A AI é um trabalho de revisão e avaliação, o CI refere-se a procedimentos, não é o processo em si, mas sim um dos seus objetivos. O auditor interno é, portanto, aquele que no exercício da sua função inclui a avaliação da adequação e eficácia do SCI da organização (Attie, 1984; Barbier, 1992; Morais & Martins, 2007).

No que respeita ao CI no âmbito do SPP, apesar da generalidade dos sistemas contabilísticos obrigarem à aprovação de um SCI (Marçal & Marques, 2011, p.18), esta exigência apresentou-se em primeiro lugar à Administração Local (AL), em 1999, com o Plano Oficial de Contabilidade

das Autarquias Locais²⁶ (POCAL) pela aprovação do Decreto-Lei n.º 54-A/99, de 22 de fevereiro. Posteriormente, esta obrigatoriedade estendeu-se a outros sectores da atividade pública, como a Saúde – *Plano Oficial de Contabilidade do Ministério da Saúde* em 2000; a Educação – *Plano Oficial de Contabilidade Pública para o Sector da Educação* também em 2000 e a Segurança Social – *Plano Oficial de Contabilidade das Instituições Públicas do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social* em 2002.

Atualmente, merece especial destaque a aprovação do novo modelo de normalização contabilística o *Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas* (SNC-AP), pela publicação do Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro²⁷. O SNC-AP propõe-se a permitir a convergência das práticas de contabilização de todos os organismos das administrações públicas portuguesas com as dos outros Estados-membros da UE, a transparência e comparabilidade das DF e a tão almejada eficiência e eficácia da gestão pública. É expectável que este novo sistema de contas das administrações públicas entre em vigor a partir do dia 1 de janeiro de 2018²⁸, estabelece que o SCI deverá ter por base sistemas adequados de GR, de informação e de comunicação, bem como um processo de monitorização que assegure a respetiva adequação e eficácia em todas as áreas de intervenção. Vislumbra-se, desta forma, garantir uma adequada gestão dos riscos.

Para Rocha (2013, p.17) “o que se pretende com o SCI no sector público além do planeamento, da organização, da direção e do controlo é a garantia da qualidade da informação, os registos fidedignos e exatos, a salvaguarda de património, e ainda entre muitos outros aspetos a prevenção e deteção de situações de ilegalidade e fraude”. Não obstante, no caso dos municípios, na opinião de Costa et al. (2006, p.217) a eficácia da implementação do SCI “vai depender muito da atitude das Câmaras perante o controlo (*cultura de controlo*) e das estruturas criadas para dinamizar o seu cumprimento e melhoria permanente”.

De um modo geral, a literatura diz-nos que o “Controlo Interno é um dos elementos intrínsecos aos procedimentos específicos de gestão dos riscos do negócio” (Beja, 2004, p.90) e só a implementação de um adequado SCI permite levar a cabo todo um processo contínuo para a mitigação dos riscos (Marçal & Marques, 2011). Acresce que, o CI deve ser ajustado às características e às necessidades de cada organização (Ladeira, 2013). Paralelamente, Santos (2013, p.38) defende que o CI “pode ser mais eficaz quando está integrado com a gestão de risco e incorporado em todos os processos de uma organização”. Ou seja, “a gestão de riscos e controlo interno devem, portanto, ser vistos como duas faces da mesma moeda em que o risco de identificação diz respeito à gestão de ameaças e oportunidades enquanto o sistema de controlo interno é projectado para gerir eficazmente essas ameaças e oportunidades”.

²⁶ Note-se: O Decreto-Lei n.º 54-A/99, de 22 de fevereiro, em vigor desde 1 de janeiro do ano 2002, objetivou a criação de condições para a integração consistente da contabilidade orçamental, patrimonial e de custos numa contabilidade moderna, por forma a se constituir como um instrumento fundamental de apoio à gestão das autarquias locais. Versão atualizada pela Lei n.º 60-A/2005, de 30 de dezembro
(Fonte: <http://www.portautarquico.pt/pt-PT/financas-locais/pocal/>).

²⁷ Cf. Portaria n.º 218/2016, de 9 de agosto, a qual estabelece-se o regime simplificado do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas aplicável às entidades de menor dimensão e risco orçamental.

²⁸ Note-se: De acordo com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 85/2016, de 21 de dezembro e com o instituído na Portaria n.º 128/2017, de 5 de abril, a qual estabelece a estratégia de disseminação e implementação do novo Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas.

2.4 Principais Riscos inerentes ao Sector Público Português: O posicionamento do Conselho de Prevenção da Corrupção

Como verificamos anteriormente, a identificação dos riscos “usada por diferentes autores e organizações, não segue um padrão universal, embora existam algumas tipologias em comum” (Cardoso, 2013, p.5). No entanto, identificar os riscos deve ser um processo integrado no processo de planeamento da organização, independentemente da sua área de atuação ser pública ou privada. No caso concreto dos municípios, a preocupação com a identificação dos riscos, que podem pôr em causa o cumprimento das suas incumbências, é uma realidade, não só pela complexidade e especificidade da gestão municipal, mas também, porque o seu comportamento resulta da *interface* entre a organização e a população (Rocha, 1997). Sendo assim, gerir o risco deve ser uma das componentes da cultura municipal e deve estar presente em todos os processos da gestão local (Rodrigues, 2013).

Na perspetiva de Carvalho (2013) existe o pressuposto de continuidade matizado no SPP, ao contrário das organizações de índole privada que dispõem de maiores riscos financeiros em caso de liquidação e podem ter uma vida delimitada no tempo. O autor destaca outros fatores de risco, como: o facto de que todas as entidades públicas estão sujeitas ao primado da legalidade; estão também sujeitas, em função de ciclos políticos, a muitas mudanças na sua missão, na sua estrutura orgânica e nos recursos disponíveis; não têm por objetivo principal a obtenção do lucro; a avaliação do seu desempenho não se mede apenas com base em indicadores financeiros; são entidades de direito público, mas também praticam atos de direito privado (compra, venda); a sua gestão de topo responde nuns casos perante eleitores e noutros perante tutelas ministeriais; são fortemente monitorizadas e acompanhadas pelos eleitores, pela opinião pública e pelos meios de comunicação e são sujeitos a controlo externo de natureza jurisdicional ou não, pelo reporte ao Tribunal de Contas (TC) e pelo reporte no seio do SCI da Administração Financeira respetivamente.

Nomeadamente a nível local importará referir que a “autonomia financeira das autarquias pressupõe que disponham de receitas suficientes para a realização das suas incumbências” (Taborda, 2011, p.23). As receitas próprias encontram-se previstas na Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro²⁹ – Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais, constituindo-se genericamente por impostos e taxas, por multas e coimas, por rendimentos derivados de ativos móveis e imóveis, por doações e ainda pelo produto de empréstimos. Ainda assim, o n.º 1 do art.º 254.º da Constituição da República Portuguesa³⁰ (CRP) consagra que as receitas próprias das autarquias não são exclusivas, reconhecendo-lhes o direito de participarem nas receitas estaduais. Não obstante, Moura (2011, p.26) destaca como principal risco de negócio das autarquias, o risco da continuidade. O autor salienta que as autarquias se encontram maioritariamente dependentes das transferências do Orçamento de Estado (OE).

²⁹ Refira-se: Versão atualizada pela Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro.

³⁰ Cf. VII Revisão Constitucional (2005). Lei suprema do país, consagra os direitos fundamentais dos cidadãos, os princípios essenciais por que se rege o Estado português e as grandes orientações políticas a que os seus órgãos devem obedecer, estabelecendo também as regras de organização do poder político.

Na opinião de Cruz e Sousa (2014) a corrupção é o principal risco presente a todos os níveis do SPP e isso inclui os municípios. De facto, “constitui-se como um obstáculo fundamental ao normal funcionamento das instituições, produzindo efeitos, essencialmente, na qualidade da democracia e do desenvolvimento económico e social” (Moreira, 2011, p.2).

Para Sousa (2009, p.10) “regra geral, trata-se de um crime em que a vítima não tem rosto. A vítima é o contrato social, a coisa pública, os princípios sob os quais assenta o desempenho das instituições que estão na base de qualquer comunidade política (igualdade, solidariedade, imparcialidade, transparência, *accountability*, legalidade, eficácia, integridade, etc.)”.

Na verdade, a falta de transparência e de *accountability*, nomeadamente ao nível da gestão local é um grave e sério problema. De acordo com um estudo sobre a sociologia criminosa coordenado por Luís de Sousa em 2010, denominado *A corrupção participada em Portugal 2004-2008*, 345 dos 838 processos judiciais analisados, no período compreendido entre 2004 e 2008, eram respeitantes às autoridades governamentais locais e às empresas municipais (Cruz & Sousa, 2014).

Importará fazer uma breve menção aos trabalhos desenvolvidos a este nível pela *Transparency International*³¹ (TI). Esta organização tem como principal objetivo fomentar os níveis de transparência no âmbito de atuação do sector público. Para tal, tem vindo a desenvolver, desde 1993, inúmeras ações no sentido de conhecer e implementar políticas de controlo e combate ao fenómeno da corrupção (Cardoso, 2013).

O representante oficial da TI em Portugal é a Transparência e Integridade Associação Cívica (TIAC). Reconhecendo que a transparência é essencial para o bom governo societário e ética governamental no SPP, a TIAC desenvolveu um projeto com a duração total de 8 meses, decorridos em 2015, com vista a avaliar o grau de transparência da gestão municipal, disponibilizando, entretanto, os respetivos resultados no denominado *Índice de Transparência Municipal* (TIAC, 2015). No que respeita às ações desenvolvidas pela TI, destacam-se o relatório anual *Barómetro Global de Corrupção e Índice de Perceção da Corrupção*, com o intuito de medir o nível de perceção sobre a corrupção no sector público em todo o mundo.

A nível europeu, de salientar a adoção por parte da Comissão Europeia da *Comunicação sobre a Luta Contra a Corrupção*, em junho de 2011, do “mecanismo de elaboração de relatórios anticorrupção da UE para seguir e avaliar os esforços dos Estados-Membros neste domínio”. Este mecanismo materializa-se na emissão de um *Relatório Anticorrupção* que “tem como base e partilha recomendações já formuladas por outros mecanismos de combate à corrupção”, nomeadamente o Grupo de Estados contra a Corrupção³² (GRECO) e a OCDE.

³¹ Organização não-governamental, originalmente fundada na Alemanha, a 4 de maio de 1993. Com sede em Berlim, encontra-se ativa em aproximadamente 100 países, o seu principal objetivo é o combate à corrupção (Fonte: <http://www.transparency.org/>).

³² Criado em 1999 pelo Conselho da União Europeia com o objetivo de acompanhar o cumprimento, pelos Estados-Membros, das respetivas normas anticorrupção. Com sede em Estrasburgo, compreende atualmente 48 países europeus e os Estados Unidos da América (Fonte: <http://translate.google.pt/translate?hl=pt-PT&sl=en&u=http://www.coe.int/greco&prev=search>).

O relatório emitido pela UE, a 3 de fevereiro de 2014, destaca que a corrupção pode englobar desde a corrupção política ao suborno de funcionários públicos, passando pela existência de relações corruptas entre organizações privadas (UE, 2014, pp.2-5). No seguimento dos relatórios realizados pelo GRECO, em análise à situação portuguesa, Maia (2010, p.36) defende que as práticas de corrupção “parecem estar centradas essencialmente nos subornos de funcionários pertencentes aos quadros dos serviços públicos, nomeadamente das autarquias locais e dos serviços policiais”.

Em Portugal, o modelo institucional de combate à corrupção não previa um órgão responsável pela sua coordenação até ao ano de 2008. Até então, existiam dois organismos centrais, a Direção Central de Investigação da Corrupção e Criminalidade Económica e Financeira – Polícia Judiciária e o Departamento Central de Investigação e Ação Penal – Procuradoria-Geral da República, que desenvolviam apenas uma atuação repressiva enquadrada em competências de investigação criminal. Era patente a necessidade de uma “agência anticorrupção”, com competências preventivas especializadas e poderes de investigação (Sousa, 2009, p.16).

Segundo Cardoso (2013) foi decorrente do incumprimento do n.º 1 do art.º 6.º da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, aprovada pela Resolução da Assembleia da República n.º 47/2007, de 21 de setembro, que foi criado o CPC. Para este organismo, risco é todo “o facto, acontecimento, situação ou circunstância susceptível de gerar corrupção ou infracção conexa”³³.

Segundo a Direção-Geral da Administração da Justiça (2015), o CPC desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção, junto do TC, mas não se configura como um órgão de investigação criminal³⁴. As suas competências passam por:

- Recolher informações;
- Acompanhar a aplicação dos instrumentos jurídicos e das medidas administrativas adotadas pela Administração Pública e o Sector Empresarial Local;
- Dar pareceres sobre a elaboração ou aprovação de instrumentos normativos internos ou internacionais;
- Colaborar com as organizações públicas na elaboração de códigos de conduta;
- Cooperar com os organismos internacionais em atividades orientadas ao combate e prevenção da corrupção.

Neste sentido, o CPC tem vindo a emitir inúmeras deliberações e recomendações. Importará dar especial destaque à Recomendação n.º 1/2009, de 1 de julho, que surge na sequência da Deliberação de 4 de março de 2009. Por tal, o CPC resolveu “através da aplicação de um questionário aos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local, directa ou indirecta, incluindo o sector empresarial local, proceder ao levantamento dos riscos de corrupção e infracções conexas”³⁵. Este questionário configura-se “como um primeiro passo estrutural para

³³ Cf. n.º 3 da Deliberação sobre a avaliação da gestão de riscos de corrupção e infracções conexas, constante no Aviso n.º 5882/2009, de 19 de março.

³⁴ Atuação regulamentada na Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro e no *Regulamento de Organização e Funcionamento do Conselho de Prevenção da Corrupção*, aprovado em reunião datada de 3 de dezembro de 2008.

³⁵ Cf. n.º 1 do *Questionário sobre a avaliação da gestão de riscos de corrupção e infracções conexas - Relatório Síntese* constante na Recomendação n.º 1/2009, de 1 de julho.

contribuir para prevenir a corrupção e infracções conexas”³⁶. A sua análise “revela que as áreas da contratação pública e da concessão de benefícios públicos contêm riscos elevados de corrupção que importa prevenir através de planos adequados de prevenção”³⁷: os Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas (PGRCIC).

Martins (2011, p.6) defende que os “planos não são estáticos, mas dinâmicos, constituindo instrumentos activos de auxílio à gestão e à boa governança”. De acordo com o autor a sua operacionalização deve ser encarada como uma ferramenta ou um instrumento de gestão que poderá corresponder à aplicação dos princípios de interesse público. Neste momento, uma questão oportuna poderá apresentar a seguinte redação:

Q.4 – O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas encontra-se operacionalizado na organização?

Na mesma linha de pensamento, Cardoso (2013) e Moreira (2013) assumem que a operacionalização do PGRCIC se revela um enorme desafio, salientado que este deve constituir-se como um instrumento de prevenção dos riscos de gestão, no qual deve constar as áreas da organização que apresentam maior risco, assim como as medidas de controlo a adotar para a mitigação dos riscos identificados, apresentando-se como um importante instrumento de apoio à decisão. Neste sentido, e atendendo à opinião de Cardoso (2013) e Moreira (2013) consideramos indispensável constituir uma última, mas não menos importante, pergunta:

Q.5 – O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas é reconhecido como um instrumento de apoio à gestão municipal?

Desta feita, o CPC (2015, p.3) concebe os PGRCIC como “um fator de gestão fundamental, um instrumento que permitirá aferir a eventual responsabilidade que ocorra na gestão de recursos públicos”. Para tal, recomenda que “os órgãos dirigentes máximos das entidades gestoras de dinheiros, valores ou património públicos, seja qual for a sua natureza”³⁸ elaborem PGRCIC fazendo referência aos seguintes elementos:

- Identificação, relativamente a cada área ou departamento, dos riscos de corrupção e infracções conexas;
- Indicação das medidas adotadas que previnam a sua ocorrência (p.ex. mecanismos de controlo interno; segregação de funções, definição prévia de critérios gerais e abstratos, designadamente na concessão de benefícios públicos e no recurso a especialistas externos, nomeação de júris diferenciados para cada concurso, programação de ações de formação adequada);
- Definição e identificação dos vários responsáveis envolvidos na gestão do plano;
- Elaboração anual de um relatório de monitorização ao plano.

³⁶ Cf. Recomendação n.º 1/2009, de 1 de julho.

³⁷ Idem.

³⁸ Idem.

Martins (2011) salienta os esforços desenvolvidos relativamente ao acompanhamento permanente que o CPC tem dado a esta importante recomendação. Não obstante, depreende-se que a totalidade dos gestores de dinheiros, valores e património públicos, não adotaram as diretrizes presentes na mesma³⁹. Foi precisamente reconhecendo o esforço que tem vindo a ser desenvolvido pelas organizações, na adoção do PGRIC e elaboração do respetivo Relatório de Execução (RE), que o CPC, pela emissão da Recomendação n.º 3/2015, de 1 de julho, sugeriu que estaria na altura de se investir no aperfeiçoamento do trabalho já desenvolvido. Para tal, os PGRIC devem:

- Identificar de modo exaustivo todos os riscos de gestão, bem como as correspondentes medidas preventivas;
- Identificar os riscos inerentes a todas as unidades orgânicas, incluindo os gabinetes, as funções e os cargos de direção de topo, mesmo quando estes decorram de processos eletivos;
- Designar não apenas responsáveis setoriais, mas também um responsável geral pela respetiva execução e monitorização, podendo a informação referente à gestão dos riscos constituir um capítulo próprio dos relatórios de atividades;
- Estimular uma cultura de prevenção dos riscos;
- Promover uma política de transparência.

Concretamente ao nível da gestão local, de acordo com Félix (2013) dos municípios portugueses com gabinete de AI, todos elaboraram PGRIC. No entanto 71,4% não têm medidas de acompanhamento implementadas, o que induz a não efetivação de monitorização do mesmo. Indo ao encontro do recomendado pelo CPC, na sua opinião, é importante a existência de um documento que se constitua como um instrumento de gestão orientado para a tomada de decisão, mas a sua elaboração, por si só não é suficiente, há que lhe estabelecer um acompanhamento contínuo, com vista a avaliar a sua conformidade, o estado de implementação e manutenção.

É importante observar que a implementação do processo de GR no SPP, concretamente nos municípios configura-se pela emissão de recomendações com carácter vinculativo e de aplicação obrigatória emitidas por um organismo superiormente reconhecido para o efeito. Inicialmente essas diretrizes incidiram na elaboração e implementação de um mecanismo de prevenção dos riscos de corrupção, mas atualmente devem as organizações alargar o seu âmbito de aplicação a todos os riscos de gestão.

Para tal, há que criar gabinetes ou serviços de GR e assim, provocar mudanças culturais, que elevem o nível de conhecimentos e competências e que sejam úteis para auxiliar a atingir uma gestão mais eficiente. Não será demais reforçar de que esta postura requer, não só uma tomada de posição segura, firme, mas também e, principalmente, inovação e um serviço público dinâmico (Ávila, 2014).

³⁹ Refira-se: De acordo com informação regularmente atualizada e publicada pelo Conselho de Prevenção da Corrupção (Fonte: http://www.cpc.tcontas.pt/planos_prevencao.html).

Importará neste momento relembrar que, a revisão da literatura aqui apresentada decorreu da identificação da problemática inicial – ***Como implementar o processo de Gestão do Risco numa organização do Sector Público Português?*** – sendo assim, a literatura académica contemplou, a temática da GR, conceptualizando o processo, algumas estruturas conceptuais de apoio à sua implementação e a análise de práticas de GR no contexto do SPP, nomeadamente ao nível da gestão municipal. Das inúmeras fontes bibliográficas disponíveis, procedemos a uma análise cuidada das mesmas pela comparação de fontes, autores e pertinência de conteúdos. Com o intuito de realizarmos uma reflexão crítica bem-sucedida identificamos algumas questões, as quais consideramos determinantes, para o desenvolvimento do presente estudo empírico.

Neste sentido, a tabela que se segue pretende clarificar, pelo seu enquadramento na Parte I – Revisão da Literatura e relação com as respetivas fontes bibliográficas, as questões até então referenciadas:

Âmbito	Índice	Questões de Investigação	Fonte
Gestão do Risco	1.2.1	Q.1 – Existem orientações e práticas de Gestão do Risco implementadas na organização? Se sim, podem constituir suportes facilitadores da gestão municipal?	Castanheira e Rodrigues (2006)
Gestão do Risco	1.3.4	Q.2 – A estrutura conceptual ISO 31000 é passível de ser integrada num Sistema de Gestão baseado na ISO 9001?	Oliveira (2013)
Auditoria Interna	2.2.3	Q.3 – Qual o contributo da Auditoria Interna na identificação dos riscos inerentes à organização e tratamento dos mesmos?	Chew (1998)
Auditoria Interna	2.2.4	Q.4 – O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas encontra-se operacionalizado na organização?	Martins (2011)
Auditoria Interna	2.2.4	Q.5 – O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas é reconhecido como um instrumento de apoio à gestão municipal?	Cardoso (2013) Moreira (2013)

Tabela 9 – Síntese das Questões de Investigação
Fonte: Elaboração própria

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo III – METODOLOGIA

Uma vez enunciada a pergunta de partida, definido o objeto de estudo e desenvolvida a fase da exploração da literatura científica, encontramos-nos em condições de decidir quais as **opções metodológicas** com vista a recolher e tratar os dados, ou seja, decidir – o que fazer – quais os métodos que melhor servem os propósitos deste estudo e posteriormente – como fazer – conceber os **instrumentos de recolha de informação** mais apropriados (Bell, 2004).

No que respeita ao desenvolvimento de trabalhos de investigação científica, a literatura apresenta-nos diferentes opções a seguir, variando estas de acordo com os objetivos e as questões de investigação, os recursos disponíveis e até mesmo a posição do próprio investigador (Monteiro, 2012).

Não será demais reforçar que o presente estudo empírico manifesta um tema específico e propõe-se a atingir os seguintes objetivos: (1) conceber um modelo integrado de Gestão do Risco numa autarquia local – O Município da Maia; (2) verificar se existem mecanismos e instrumentos de Gestão do Risco implementados no município; (3) elaborar um modelo de Gestão do Risco baseado na ISO 31000, integrando-o no Sistema de Gestão baseado na ISO 9001, no município e (4) aferir sobre a operacionalização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e seu contributo para a gestão do município.

Assim, este estudo apresenta-se esquematicamente da seguinte forma:

Tema	Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português – Estudo de Caso – O Município da Maia.
Pergunta de Partida	Como implementar o processo de Gestão do Risco numa organização do Sector Público Português?
Justificação da escolha do tema	Atualidade e inovação do tema, poucas orientações relativamente à implementação do processo de Gestão do Risco no domínio de atuação pública, disponibilidade e possibilidade de participar diretamente no desenvolvimento do estudo e mais-valia organizacional.
Âmbito	O Sistema de Gestão do Município da Maia.
Objetivos	Geral – Conceber um modelo integrado de Gestão do Risco numa autarquia local – O Município da Maia. Específicos – Verificar se existem mecanismos e instrumentos de Gestão do Risco implementados no município. Elaborar um modelo de Gestão do Risco baseado na ISO 31000, integrando-o no Sistema de Gestão baseado na ISO 9001, no município. Aferir sobre a operacionalização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e seu contributo para a gestão do município.
Keywords	Gestão do Risco, Gestão da Qualidade, Sector Público Português, Município da Maia.
Procedimentos Metodológicos	Revisão da Literatura. Seleção do “caso” – Município da Maia. Abordagem – Qualitativa. Recolha de dados – Observação indireta (pesquisa documental) e observação direta (observação e entrevista).
Interpretação dos resultados	Análise de conteúdo e triangulação.

Tabela 10 – Características Gerais do Estudo
Fonte: Elaboração própria

3.1 Opções e Procedimentos Metodológicos

3.1.1 Estudo de Caso

De um modo geral, a literatura, alusiva aos referenciais metodológicos de investigação, é consensual ao assumir que a investigação suportada em estudos de caso tem vindo a assumir uma crescente notoriedade. São vários os autores que a têm procurado sistematizar e credibilizar. Atente-se para Coutinho e Chaves (2002, p.223) que salientam que na opinião de Yin, Punch e Gomez, Flores e Jimenez a característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica das demais é precisamente “o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso” (...) no seu contexto natural”.

Acresce ainda na perspetiva de Meirinhos e Osório (2010, p.64) que o estudo de caso permite recorrer a “múltiplas fontes de evidência (qualitativas e quantitativas) e enquadra-se numa lógica de construção de conhecimento, incorporando a subjectividade do investigador”.

Yin (2005, p.32) concretiza que “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. Em síntese, este método é útil quando o fenómeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto em que ocorre (Barata, 2013).

Este enquadramento e o intuito de se dar resposta à pergunta de partida – ***Como implementar o processo de Gestão do Risco numa organização do Sector Público Português?*** – fundamentam a presente opção metodológica – estudo de caso. Neste sentido, será desenvolvida uma investigação empírica com um objeto de estudo claramente definido, baseada no raciocínio indutivo, dependente da observação e do trabalho de campo, tendo como suporte diversas fontes de informação e intimamente relacionada com a metodologia qualitativa (Coutinho & Chaves, 2002; Yin, 2005; Meirinhos & Osório, 2010).

Considerando os objetivos a que nos propomos atingir, o “caso” alvo de estudo será um organismo público – O Município da Maia – pelo qual os seus serviços prosseguem, nos termos da lei, fins de interesse público. Abordar a conceção de um modelo de GR numa organização pertencente ao SPP, revela-se um tema atual e inovador.

Além disso, será importante salientar a disponibilidade em participar num estudo em meio natural, assim como, a oportunidade concedida para a sua realização. Por outro lado, a possibilidade de acrescentar conhecimento e valor ao município relativamente às práticas de GR revela-se um desafio. O Município da Maia encontra-se certificado integralmente pela ISO 9001, anteriormente referenciada, não sendo demais destacar que a última versão desta estrutura conceptual, publicada em 2015, prevê um novo requisito: o PBR, o que converge e se anuncia facilitador para a integração da estrutura conceptual ISO 31000, no SG da organização.

Concretamente no que respeita à forma como os estudos de caso podem ser conduzidos, Yin (2009) aponta que estes podem ser: exploratórios; descritivos; explicativos e avaliativos. Atendendo às suas características, os casos podem, ainda, ser únicos (baseados no estudo de um único caso) ou múltiplos (baseados no estudo de mais do que um caso), mas podem ser, simultaneamente, holísticos (com uma unidade de análise) ou incorporados (várias unidades de análise), devendo ser o caso, assim como a problemática a indicar ao investigador as melhores técnicas de análise a utilizar.

Atendendo aos objetivos do presente estudo, sugerimos um estudo de caso holístico (pretende-se compreender o “caso” no seu todo), preferencialmente de natureza exploratória (estudo no terreno, em contacto com situações reais) e descritiva (conhecimento e interpretação de factos sem interferir nos mesmos).

3.1.2 Abordagem Qualitativa

De acordo com Fortin (1999) a metodologia científica é determinante para o desenvolvimento de qualquer estudo empírico, pois assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados da investigação, apresentando-se como um método específico de aquisição de conhecimentos, que de uma forma ordenada e sistemática pretende dar resposta a determinadas questões. O autor salienta que os dois métodos de investigação que concorrem para o desenvolvimento do conhecimento são o método quantitativo e o método qualitativo.

Com vista a diferenciar o método quantitativo do método qualitativo atente-se para a opinião de Quivy e Campenhout (2005) que se poderá traduzir da seguinte forma: o primeiro é mais adequado para apurar opiniões conscientes dos entrevistados, pois tem por base instrumentos padronizados (p.ex. questionários); testa de forma precisa, as hipóteses levantadas e fornece índices que podem ser comparados com outros, por sua vez, o segundo tem um carácter exploratório, tendo por base instrumentos mais flexíveis (p.ex. entrevistas), pois estimula os entrevistados a pensar e falar livremente sobre o tema; faz emergir aspetos subjetivos, atinge motivações não explícitas, ou mesmo não conscientes, de forma espontânea.

Isto converge para a perspetiva de Pocinho (2012, p.58) que, acrescenta relativamente à abordagem qualitativa, esta se orienta por uma perspetiva mais interpretativa e construtiva, sendo utilizada essencialmente nos estudos sobre indivíduos, comunidades e instituições, definindo-a como:

“o conjunto de procedimentos metodológicos aplicados quando se pretende a descrição de fenómenos e a sua respetiva explicação, ou o fornecimento de elementos para a sua compreensão. É também vista como o processo de inquirição para a compreensão de um problema humano e social, baseado na construção de uma imagem holística e complexa, relatando perspetivas detalhadas de informantes e conduzido num ambiente natural. Assenta no processo indutivo, ou seja, parte da observação do fenómeno; o indicador é a natureza empírica”.

O forte cunho descritivo dos estudos de caso leva vários autores como Coutinho e Chaves (2002), Yin (2005) e Meirinhos e Osório (2010) a associar, predominantemente, o estudo de caso às metodologias qualitativas. Não obstante, isso não significa que não possam contemplar metodologias quantitativas.

Neste sentido, as orientações da literatura apontam que, atendendo aos objetivos do presente estudo empírico, e no que respeita à classificação da natureza da investigação, seja favorável a utilização privilegiada de uma abordagem qualitativa (Bell, 2004); uma abordagem que privilegia a experiência subjetiva como fonte de conhecimento, permite estudar os fenómenos a partir da perspectiva do outro, indo mais além do que relação entre variáveis (Monteiro, 2012).

3.1.3 Técnicas de Recolha de Dados

Na opinião de Hill e Hill (2005, pp.41-42) “Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. Os dados são uma informação na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por um conjunto de entidades”. Para se recolher informação há que aplicar técnicas. Estas técnicas são precisamente “um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados” (Marconi & Lakatos, 2001, citados por Oliveira, 2011, p.35).

A seleção dos métodos de recolha da informação depende da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter. No entanto é necessário ter a consciência que para a sua escolha torna-se necessário, ainda, ter em conta o formato em que se vai recolher os dados e os instrumentos ou os meios disponíveis (Quivy & Campenhoudt, 2005; Yin, 2009).

No presente estudo de caso, a abordagem qualitativa concretiza-se através da observação indireta, pela utilização da técnica da pesquisa documental e observação direta pela utilização das técnicas de observação e entrevista (Marconi & Lakatos, 1996, citados por Oliveira, 2011). Na seguinte análise não se pretende acumular distinções, mas sim enquadrar as respetivas técnicas de recolha de dados no quadro do estudo a empreender.

A “*pesquisa documental* apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso às fontes pertinentes, escritas ou não, e, a esse título, faz parte integrante da heurística da investigação. Abre muitas vezes a via à utilização de outras técnicas de investigação, com as quais mantém regularmente uma relação complementar (...) e, assim, chega por vezes, a criar material empírico novo” (Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy & Saint-Georges, 1997, p.30).

Considera-se pertinente salientar a importância de aceder a documentos da organização alvo de estudo, uma vez que a informação recolhida servirá para contextualizar o “caso”, acrescentar ou validar evidências de outras fontes. A principal vantagem da pesquisa documental consiste no facto de se obter dados que não são passíveis de se obter pelo recurso a outras técnicas. No entanto é necessário ter a consciência da eventual dificuldade em obter autorização para a divulgação da informação contida nalguns documentos (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Yin (2005) defende que a observação se apresenta como um ponto forte para os estudos de caso. Existem dois tipos de observação: a participante e a não participante, mas independentemente disso, esta técnica “pode ser mais fiável que aquilo que as pessoas dizem. Pode ser particularmente útil descobrir se as pessoas fazem o que dizem fazer ou se se comportam da forma como afirmam comportar-se” (Bell, 2004, p.162).

Por tal, consideramos que a observação participante permite observar, registar e interpretar, preferencialmente da forma mais objetiva possível, situações e comportamentos. A sua principal vantagem é o facto de esta possibilitar complementar os dados obtidos por outras técnicas, nomeadamente a entrevista e a pesquisa documental e atestar sobre a veracidade dos dados obtidos pelas mesmas (Marconi & Lakatos, 1996, citados por Oliveira, 2011).

No que respeita à entrevista, Meirinhos e Osório (2010, pp.62-63) consideram-na como “uma interacção verbal entre, pelo menos, duas pessoas: o entrevistado, que fornece respostas, e o entrevistador, que solicita informação para, a partir de uma sistematização e interpretação adequada, extrair conclusões sobre o estudo em causa”.

Autores como Bogdan e Biklen (2010) defendem a entrevista como um ótimo instrumento de recolha de dados, baseado na comunicação e interação humana, que permite captar as mais variadas descrições e interpretações sobre a realidade.

Opinião corroborada por Fontana e Frey (1994, citados por Meirinhos & Osório, 2010), Anderson e Kanuka (2003) e Yin (2005) para quem a entrevista se apresenta como uma das fontes de informação mais importantes e essenciais, nos estudos de caso, revelando-se uma técnica única e muito poderosa ao dispor do investigador. Por tal, a entrevista será o método de recolha de dados a privilegiar no presente estudo empírico.

A técnica da entrevista tem várias vantagens, uma vez que permite recolher informações relativamente a expressões corporais e a linguagem dos entrevistados; possibilita uma maior flexibilidade a nível de reformulação ou esclarecimento das perguntas e um certo grau de profundidade nalguns elementos da análise. A maior desvantagem poderá ser o próprio âmbito da entrevista, e a possibilidade do entrevistador direccionar as respostas do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2005). O anteriormente exposto sugere a apresentação do planeamento da investigação, a qual poderá manifestar a seguinte sequência:

Fase	Descrição
1ª	Recolha da documentação interna do Município da Maia
2ª	Aplicação de entrevistas
3ª	Análise dos dados
4ª	Elaboração de proposta de Modelo Integrado de Gestão do Risco

Tabela 11 – Planeamento da Investigação
Fonte: Elaboração própria

3.1.4 Modelo de Análise

À semelhança do preconizado por Yin (2005), Meirinhos e Osório (2010, p.64) destacam que o “estudo de caso faz sentido se assentar num desenho metodológico rigoroso, partindo de um problema iniciado com “porquê” ou “como” e onde sejam claros os objectivos e o enquadramento teórico da investigação. O problema poderá decompor-se em proposições e estas, por sua vez, em questões orientadoras. Terão de se identificar a(s) unidade(s) de análise e de desenhar os instrumentos de recolha da informação”.

Neste sentido, apresentamos na tabela que se segue, a relação existente entre os objetivos do presente estudo empírico, as questões de investigação suscitadas durante a revisão da literatura e correspondentes asserções:

Objetivo Geral – Conceber um modelo integrado de Gestão do Risco numa autarquia local – O Município da Maia	Objetivos Específicos	Questões de Investigação	Asserções
	Verificar se existem mecanismos e instrumentos de Gestão do Risco implementados no município.	Q.1 – Existem orientações e práticas de Gestão do Risco implementadas na organização? Se sim, podem constituir suportes facilitadores da gestão municipal?	A.1 – As orientações e práticas de Gestão do Risco existem na organização e podem constituir suportes facilitadores da gestão municipal.
	Elaborar um modelo de Gestão do Risco baseado na ISO 31000, integrando-o no Sistema de Gestão baseado na ISO 9001, no município.	Q.2 – A estrutura conceptual ISO 31000 é passível de ser integrada num Sistema de Gestão baseado na ISO 9001?	A.2 – A ISO 31000 é passível de ser integrada com a ISO 9001 e esta utilização integrada das duas normas pode ser uma forma eficaz de implementar a Gestão do Risco no município.
		Q.3 – Qual o contributo da Auditoria Interna na identificação dos riscos inerentes à organização e tratamento dos mesmos?	A.3 – A Auditoria Interna apoia na identificação dos riscos do município, vinculando a organização à necessidade de os tratar.
	Aferir sobre a operacionalização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e seu contributo para a gestão municipal.	Q.4 – O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas encontra-se operacionalizado na organização?	A.4 – O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas encontra-se operacionalizado na organização e é reconhecido como um instrumento de apoio à gestão municipal.
		Q.5 – O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas é reconhecido como um instrumento de apoio à gestão municipal?	

Tabela 12 – Relação entre os Objetivos, as Questões de Investigação e as Asserções

Fonte: Elaboração própria

As asserções “consistem num conjunto de resultados de teses que explicam um mesmo fenómeno, relacionados entre si e que já foram testados e comprovados” (Reis, 2010, p.10). Encontram-se inseridas no modelo de investigação qualitativo, e servirão de suporte à elaboração dos guiões das entrevistas.

Conforme resulta da breve análise que se antecede a articulação das asserções poderá assumir a seguinte representação gráfica:

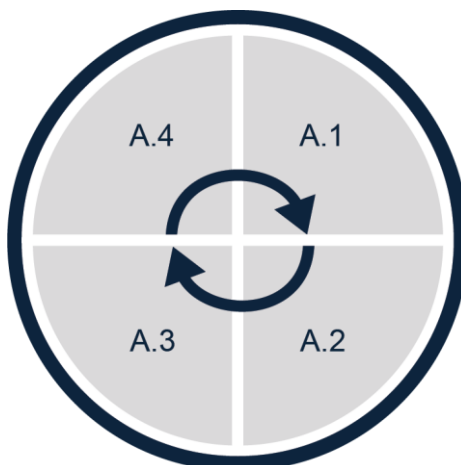


Figura 10 – Modelo de Análise
Fonte: Elaboração própria

O Modelo de Análise explica a forma de articulação entre as asserções, revelando que estas se interrelacionam e pretendem testar: (1) a existência e o contributo das práticas de GR na gestão municipal; (2) a possibilidade de integração das ISO 31000 e ISO 9001 como uma forma eficaz de implementar a GR no SG do município; (3) o contributo do Gabinete de Auditoria Interna na gestão dos riscos organizacionais e (4) a efetividade da implementação do PGRIIC e o reconhecimento do mesmo como um instrumento de apoio à gestão do município. Para tal, consideramos atribuir um valor equitativo de 25% a cada uma das asserções, do qual resultará a conclusão final (C) com a seguinte equação:

$$C = 0,25 A.1 + 0,25 A.2 + 0,25 A.3 + 0,25 A.4$$

Pela análise à próxima tabela podemos verificar a relação entre as asserções e as entrevistas a realizar:

Asserções	Temas – Entrevistas
A.1 – As orientações e práticas de Gestão do Risco existem na organização e podem constituir suportes facilitadores da gestão municipal.	Práticas de Gestão do Risco do Município da Maia.
A.2 – A ISO 31000 é passível de ser integrada com a ISO 9001 e esta utilização integrada das duas normas pode ser uma forma eficaz de implementar a Gestão do Risco no município.	Dinâmica do Sistema de Gestão do Município da Maia e atividade desenvolvida pela Auditoria Interna na organização.
A.3 – A Auditoria Interna apoia na identificação dos riscos do município, vinculando a organização à necessidade de os tratar.	
A.4 – O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas encontra-se operacionalizado na organização e é reconhecido como um instrumento de apoio à gestão municipal.	Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia.

Tabela 13 – Articulação entre as Asserções e as Entrevistas
Fonte: Elaboração própria

De um modo geral, a literatura aponta que para a realização de uma entrevista existe uma série de passos a não descurar (Albarelo, et al., 1997; Bell, 2004; Tolo & Manzini, 2013). Neste sentido, sugerimos que os trabalhos a desenvolver para a aplicação desta técnica sigam o apresentado no próximo capítulo na metodologia a aplicar no presente projeto.

Capítulo IV – PROJETO

Após a apresentação das opções metodológicas e respetivos procedimentos a adotar para o desenvolvimento do presente estudo empírico, passamos a apresentar no Capítulo IV, o Projeto propriamente dito. A proposta de **Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português** será delineada de acordo com os pressupostos que sustentam o SG do **Município da Maia**. Sendo assim, importará contextualizar a organização alvo de estudo. Esta contextualização circunscreve-se aos órgãos representativos, modelo organizacional, atribuições e competências e práticas de gestão organizacionais. Posteriormente é apresentada a metodologia a aplicar, a premissa prévia do projeto, a proposta do modelo, respetivas vantagens e recomendações para a sua implementação.

4.1 Identificação e Caracterização da Organização: O Município da Maia

4.1.1 Órgãos Representativos

A organização democrática do Estado português compreende a existência de autarquias locais. Consagra a CRP, a lei suprema do país, no art.º 235.º, que as autarquias locais são pessoas coletivas de população e território dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos das populações. A legitimidade das decisões das autarquias locais decorre da eleição dos seus órgãos por sufrágio universal direto e secreto (Almeida, 2000; Amaral, 2007).

O Município da Maia é uma entidade da administração autónoma do Estado português, que integra o grupo das autarquias locais⁴⁰, da qual fazem parte a Câmara Municipal (órgão executivo), constituída pelo Presidente, Vice-Presidente e Vereadores e a Assembleia Municipal (órgão deliberativo), constituída pelos membros que representam os respetivos partidos políticos e pelos Presidentes de Junta das freguesias do concelho.

O Município da Maia tem sede na cidade da Maia, pertence ao Distrito do Porto, sendo um dos 17 municípios que compõem a AMP. Com 82,99 km² de área e com uma população de 136 017 habitantes, dos quais 69% em idade ativa (entre os 15-64 anos de idade)⁴¹, encontra-se limitado a norte pelos municípios da Trofa e de Santo Tirso, a leste por Valongo, a sueste por Gondomar, a sul pela cidade do Porto, a sudoeste por Matosinhos e a noroeste por Vila do Conde. Para além da cidade da Maia, o município possui três vilas: Moreira, Castelo da Maia e Águas Santas. Os limites territoriais do município correspondem aos limites das freguesias que o integram, sendo que, atualmente, após a reorganização administrativa do território das freguesias prevista na Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro⁴², se encontra subdividido em 10 freguesias: Águas Santas; Castelo da Maia; Cidade da Maia; Folgosa; Milheirós; Moreira; Nogueira e Silva Escura; Pedrouços; São Pedro Fins e Vila Nova da Telha.

⁴⁰ Nos termos do previsto no art.º 6.º, n.º 3, da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, a qual estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico. Versão atualizada pela Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro.

⁴¹ De acordo com os dados disponíveis no Portal de Transparência Municipal, o qual disponibiliza informação geral sobre os municípios portugueses, nomeadamente receitas, despesas, competitividade e sustentabilidade financeira. As opções de consulta apresentadas permitem a realização de pesquisa por município e/ou por indicador (Fonte: https://www.portalmunicipal.pt/municipio?locale=pt¶m_municipio=1306).

⁴² Refira-se: Versão atualizada pela Retificação n.º 19/2013, de 28 de março.

Ao longo dos últimos trinta anos, o Município da Maia, de características maioritariamente rurais, tem vindo a transformar-se num dos mais importantes polos de atração da AMP. O “*Sorria está na Maia*” aliado ao desenvolvimento de um amplo conjunto de infraestruturas, equipamentos e redes de comunicações, elevaram o Município da Maia a um dos municípios preferenciais para se viver. O Município da Maia, uma vez que apresenta uma população superior aos 100 000 habitantes, integra o grupo dos Grandes Municípios⁴³.

4.1.2 Estrutura Organizacional: Atribuições e Competências Orgânicas

O quadro de competências e regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias estão previstos na supracitada Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro e ainda da Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, com as posteriores alterações, nas partes não revogadas pela supracitada lei. Complementarmente, a Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto⁴⁴ estabeleceu no seu art.º 25.º, n.º 1, que os municípios deveriam aprovar a adequação das suas estruturas organizacionais, nos termos do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro⁴⁵, às regras e critérios previstos naquela lei, até à data limite de 31 de dezembro do ano de 2012. Este diploma legal veio, desta forma, estabelecer limites para o provimento dos lugares dirigentes das autarquias locais, os quais devem ser baseados em critérios geográficos (população do concelho), financeiros (participação no total dos fundos a que se refere o art.º 19.º, n.º 1 da Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro) e turísticos (número de dormidas).

Indo ao encontro do disposto na alínea a) do n.º 1 do art.º 9.º do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro e das regras e critérios previstos nos art.º 6.º a 10.º da Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, a Câmara Municipal da Maia (CMM) apresentou em sede de reunião camarária, a 10 de dezembro de 2012, uma proposta de macroestrutura, que foi homologada pela Assembleia Municipal da Maia (AMM), em sessão realizada a 26 de dezembro do mesmo ano. Neste sentido, o *Regulamento da Macroestrutura Organizacional da Câmara Municipal da Maia* viria a constar do Despacho n.º 2257/2013, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 27, de 7 de fevereiro. A reorganização dos serviços permitiu uma redução efetiva dos cargos dirigentes na ordem dos 50%⁴⁶, indo ao encontro do instituído na supracitada lei e no *Memorando de Entendimento*⁴⁷. A mais recente alteração da macroestrutura da CMM consta do Aviso n.º 1825/2017, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 34, de 16 de fevereiro, com Declaração de Retificação n.º 175/2017, de 16 de fevereiro.

⁴³ De acordo com os dados disponíveis no *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses – 2015*.

⁴⁴ Refira-se: Versão atualizada pela Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro. A Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto procedeu à adaptação à administração local da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, com versão atualizada pela Lei n.º 128/2015, de 03 de setembro, a qual aprova o *Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado*.

⁴⁵ Refira-se: O Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro no uso da autorização legislativa concedida pela Lei n.º 86/2009, de 28 de agosto, estabelece o *Regime da Organização dos Serviços das Autarquias Locais*.

⁴⁶ Note-se: Por comparação aos valores apresentados nos Balanços Sociais referentes aos anos de 2013 e 2014.

⁴⁷ Refira-se: Estabelecido, em 2011, entre o Governo Português, a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional, relativamente à reorganização da Administração Local (Fonte: <https://www.ifac.org/about-ifac/membership/country/portugal>).

Apresentamos na figura *infra* a macroestrutura da CMM:

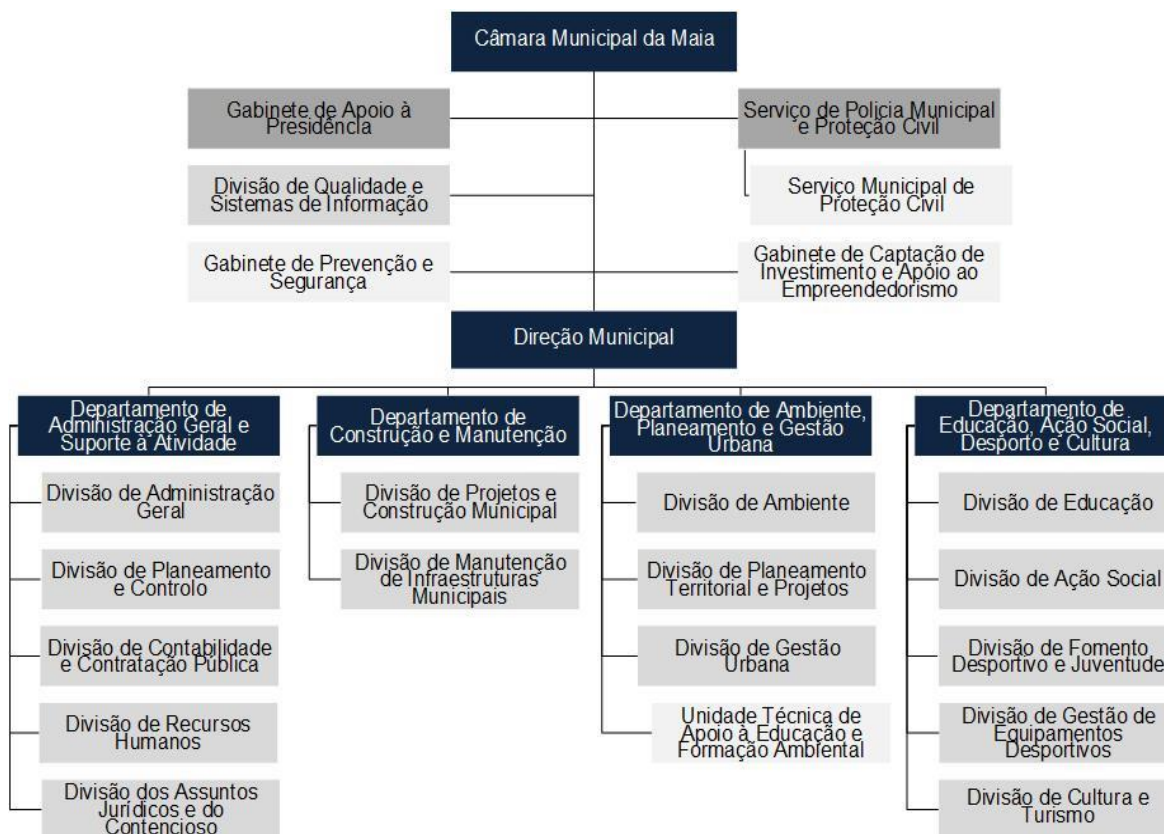


Figura 11 – Modelo Organizacional da Câmara Municipal da Maia

Fonte: Elaboração própria

Daqui resulta que a CMM, visando uma administração local próxima dos cidadãos, suporta o exercício das suas competências e atribuições num núcleo estratégico ou gestão de topo, num núcleo intermédio, constituído pelos diretores de departamento e chefes de divisão e num núcleo operacional.

Neste sentido, para assegurar a satisfação das necessidades das populações o seu campo de atuação incide nas mais diversas áreas, como os transportes e comunicações, o ordenamento territorial, o desenvolvimento social, a educação, o património e cultura, o ambiente e o desporto (entre outras)⁴⁸.

A CMM apresenta um modelo organizacional de estrutura hierarquizada, composto por:

- 6 Serviços na dependência direta do Presidente da Câmara;
- 1 Direção Municipal (unidade nuclear superior de 1º grau);
- 4 Departamentos Municipais e um Serviço Municipal equiparado a departamento (unidades nucleares intermédias de 1º grau);
- 16 Divisões Municipais (unidades flexíveis de 2º grau);
- 4 Unidades Flexíveis (unidades flexíveis de 3º grau).

⁴⁸ Note-se: As atribuições e competências de cada uma das Unidades Orgânicas que constituem a estrutura organizacional da Câmara Municipal da Maia encontram-se instituídas no supracitado *Regulamento da Macroestrutura Organizacional da Câmara Municipal da Maia*, nomeadamente o Despacho n.º 2257/2013, de 07 de fevereiro, no Despacho n.º 3841/2016, de 15 de março e posteriores alterações pelo Aviso n.º 1825/2017, de 16 de fevereiro e Declaração de Retificação n.º 175/2017 de 16 de fevereiro.

4.1.3 Práticas de Gestão Municipal

O principal objetivo da gestão autárquica é ir ao encontro das necessidades coletivas e individuais do público local (Almeida, 2000). Cada vez mais, os próprios territórios se assumem como entidades orgânicas. É “necessário que os executivos municipais entendam que perante a complexidade das tarefas com que se defrontam, associar os cidadãos à concepção, definição, implementação e avaliação das políticas públicas é um requisito indispensável ao sucesso das mesmas” (Madeira, 2010, p.34). Neste sentido, a existência de uma AP operante apresenta-se como uma vantagem competitiva crucial para a gestão municipal (Battisteli, 2013).

Mas ao longo dos últimos anos, temos vindo a assistir a inúmeras alterações nas práticas de gestão municipal. A adoção de políticas orçamentais restritivas, decorrente da vinculação de Portugal, em maio de 2011, ao *Programa de Assistência Económica e Financeira*⁴⁹ veio condicionar a atuação dos municípios, que pela natureza das atividades que desenvolvem se obrigam a esforços contínuos de adaptação a novas práticas de gestão, capazes de dar resposta às crescentes exigências dos cidadãos (Félix, 2013).

Consciente da importância da necessidade de implementação de novos modelos de gestão, decorrente das alterações legislativas dos últimos anos, a CMM, tem vindo a orientar os seus esforços para a adoção de novas metodologias de gestão. Assim, tem direcionado a sua estratégia para o alcance de elevados níveis de qualidade de vida dos cidadãos maiatos, da qual se destacam as seguintes linhas de orientação:

- Certificação pela Qualidade e Ambiente;
- Projeção internacional e empreendedorismo;
- Aposta na juventude, no desporto, na cultura, no ambiente, na educação e na ação social.

Estas linhas de orientação têm vindo a concretizar-se, nomeadamente: pela permanente realização de eventos culturais de dimensão internacional e o estabelecimento de relações com organismos nacionais e internacionais; pela implementação de inúmeros programas de fomento desportivo, o que distinguiu a Maia em 2014 com o título “*Cidade Europeia do Desporto*”; pela construção e aquisição de fogos, obras de reabilitação nos seus empreendimentos e ainda arrendamento de habitações no mercado privado, através do *Programa Especial de Realojamento*; pela implementação de medidas pioneiras no domínio ambiental como o *Projeto Ecoponto em Casa*, que para além da distribuição de contentores, engloba uma recolha seletiva de resíduos porta-a-porta de acordo com uma calendarização pré definida; pela criação de um dos maiores parques industriais do país, o qual tem atraído para o município um vasto conjunto de empresas e uma diversidade de atividades, criando riqueza e gerando emprego; e ainda pela adesão à certificação dos serviços municipais pelos referenciais da Qualidade e do Ambiente.

⁴⁹ Cf. *A Gestão do Programa de Ajustamento* publicado pelo Governo de Portugal, trabalho acompanhado pela Estrutura de Acompanhamento dos Memorandos (2011-2014)
(Fonte: <http://www.portugal.gov.pt/media/1442137/20140508%20seapm%20gestao%20paef.pdf>).

De facto, a CMM tem conseguido, sobretudo nas últimas duas décadas, desempenhar um papel relevante no âmbito das autarquias, apresentando-se em diversas áreas da sua intervenção como um exemplo de boas práticas ao nível nacional. A sua atuação tem como suporte um conjunto de diversos instrumentos de gestão, nomeadamente:

- Orçamento Municipal e Grandes Opções do Plano (Plano Plurianual de Investimentos e Plano de Atividades Mais Relevantes);
- Relatório de Gestão;
- Balanço Social;
- Norma de Controlo Interno;
- Plano Diretor Municipal.

O Orçamento Municipal (OM) e as Grandes Opções do Plano (GOP), incluindo estas últimas o *Plano Plurianual de Investimentos* e o *Plano de Atividades Mais Relevantes*, constituem os documentos Previsionais adotados nos termos previstos na lei. Estes documentos são de importância primordial para a gestão da autarquia pois traduzem a necessidade de definir prioridades face os recursos disponíveis. O OM segue a estruturação estabelecida pelo classificador económico das receitas e despesas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro⁵⁰, as quais são divididas em correntes e capital. Nas GOP são definidas as linhas de desenvolvimento estratégico da autarquia, fundamentam a atividade programada do município para o ano a que respeitam, tendo a sua elaboração como referência os princípios norteadores da governação autárquica, entre eles, o do equilíbrio, da transparência, da estabilidade e rigor orçamentais, sem descuro na sua preparação da estratégia de promoção da satisfação dos munícipes e de desenvolvimento do território, tendo como principal objetivo a manutenção sistémica do desenvolvimento humano, científico e tecnológico.

O Relatório de Gestão é o documento que reflete a situação económico-financeira do município, e por tal, integrante dos documentos de Prestação de Contas, os quais são fundamentais para o controlo e gestão da organização. Os documentos de Prestação de Contas devem traduzir fielmente a execução orçamental, patrimonial e económica do município e englobam além do Relatório de Gestão, o Balanço, Demonstrações de Resultados, Mapas de Execução Orçamental e Anexos às Demonstrações de Resultados. Compete à CMM remeter ao órgão deliberativo os documentos de Prestação de Contas para conhecimento e os documentos Previsionais para aprovação e remetê-los ao TC⁵¹, Direção-Geral das Autarquias Locais⁵² (DGAL), Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e Instituto Nacional de Estatística até 30 de abril e até 30 dias após aprovação respetivamente⁵³.

⁵⁰ Refira-se: Estabelece o regime jurídico dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas bem como a estrutura das classificações orgânicas aplicáveis aos organismos que integram a administração central.

⁵¹ Note-se: De acordo com o previsto na Resolução n.º 4/2001, de 18 de agosto, do Tribunal de Contas - Instruções Nº 01/2001 – 2ª Secção – Instruções para a organização e documentação das contas das Autarquias Locais e entidades equiparadas, abrangidas pelo Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais.

⁵² Organismo do Estado integrado na Presidência de Conselho de Ministros. É responsável pela conceção, execução e coordenação de medidas de apoio às Autarquias Locais e pela cooperação técnica e financeira entre a Administração Central e a Administração Local (Fonte: <http://www.portalautarquico.pt/pt-PT/dgal/quem-somos/>).

⁵³ Note-se: De acordo com os termos do previsto na Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro.

No âmbito da consolidação de contas e certificação de contas, a Lei n.º 2/2007, de 15 de janeiro⁵⁴ – Lei das Finanças Locais, contemplou pela primeira vez, em 2007, a obrigatoriedade de auditoria externa às contas anuais dos municípios. Desde então, a CMM procede de acordo com o preconizado neste diploma, com o previsto no até presentemente em vigor POCAL e subsidiariamente na Portaria n.º 474/2010, de 15 de junho⁵⁵ que aprova a Orientação n.º 1/2010 – “*Orientação genérica relativa à consolidação de contas no âmbito do sector público administrativo*” e na *International Public Sector Accounting Standards* – IPSAS n.º 6 publicada em dezembro de 2006⁵⁶.

Fazendo uma breve análise à situação económico-financeira do município, os dados publicados pelo *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses* (2015) revelam uma situação financeira sólida e uma preocupação constante da gestão de topo em manter uma gestão eficiente dos recursos financeiros.

A elaboração deste documento caracteriza-se por um trabalho pioneiro de investigação sobre a gestão orçamental, financeira e patrimonial dos municípios portugueses e setor empresarial local. Desenvolvido pela Ordem dos Contabilistas Certificados em estreita colaboração com o TC, teve a sua primeira edição no ano de 2003 e é atualmente considerado como uma referência no que diz respeito à análise económica e financeira do universo da AL.

O Balanço Social da CMM é o instrumento privilegiado de planeamento e gestão de recursos humanos do município. Inserido no ciclo anual de gestão, fornece um conjunto de informações e indicadores diretamente relacionados com a situação social da organização. A sua elaboração acontece por força da aplicação do Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro⁵⁷, devendo acontecer anualmente no primeiro trimestre, com referência a 31 de dezembro do ano transato, devendo ainda a CMM proceder à sua comunicação junto da DGAL. A 31 de dezembro de 2016, segundo dados do Balanço Social desse ano, a CMM dispunha de 978 trabalhadores em exercício de funções.

No que respeita às exigências do CI no SPP, sabemos que esta se apresentou pela primeira vez às autarquias locais, com o referenciado POCAL, em 1999. Relembramos que este diploma prevê que a aplicabilidade do SCI nas autarquias deverá ser baseada na conformidade da lei e regulamentos, na fiabilidade das informações produzidas e na realização e otimização das operações. No sentido de dar cumprimento ao disposto neste imperativo legal, a CMM apresenta como parte integrante do seu SCI, a *Norma de Controlo Interno do Município da Maia*, a qual estabelece detalhadamente os métodos e procedimentos de controlo associados às principais grandezas da receita e da despesa do município, bem como os conceitos subjacentes e documentação de suporte.

⁵⁴ Note-se: A Lei n.º 2/2007, de 15 de janeiro, foi revogada pela Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro, que estabelece o *Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais*.

⁵⁵ Cf. art.º 1.º da Portaria n.º 474/2010, de 15 de junho.

⁵⁶ Refira-se: *Norma Internacional de Contabilidade do Sector Público* emitida pelo *International Public Sector Accounting Standards Board*, organismo criado e sob a alçada do *International Federation of Accountants* e principalmente extraída da *IAS 27 - Demonstrações Financeiras Consolidadas e Separadas*, publicada pelo *International Accounting Standards Board*.

⁵⁷ Note-se: Regulamenta a elaboração do Balanço Social na Administração Pública.

O Plano Diretor Municipal da Maia estabelece a estratégia de desenvolvimento territorial municipal, o seu modelo territorial, as opções de localização e de gestão de equipamentos de utilização coletiva, bem como as relações de interdependência com os municípios vizinhos. Segundo estes pressupostos, é considerado como o instrumento de referência para a elaboração dos demais planos municipais de ordenamento do território, aplicando-se o princípio da hierarquia.

O seu enquadramento legal encontra-se previsto na Lei n.º 31/2014, de 30 de maio – Lei de Bases Gerais da Política de Solos, de Ordenamento do Território e de Urbanismo e no Decreto-Lei n.º 80/2015, de 14 de maio⁵⁸ – Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão Territorial. O Plano Diretor Municipal é um documento que define o quadro estratégico de desenvolvimento territorial do município, assumindo, por isso, um carácter dinâmico, devendo ser adaptado à realidade socioeconómica e ao contexto que envolvem as dinâmicas territoriais. Os processos de elaboração e revisão deste documento de gestão são da competência da autarquia, devendo os trabalhos desenvolvidos para este efeito ser acompanhados por uma comissão consultiva de natureza colegial, coordenada e presidida pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, conforme previsto na Portaria n.º 277/2015⁵⁹, de 10 de setembro.

No sentido de dar cumprimento ao exigido pela legislação, a primeira versão do Plano Diretor Municipal da Maia, foi publicado em Diário da República em 17 de maio de 1994, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 33/94. Posteriormente foi alvo de um processo de revisão que culminou com a publicação em Diário da República do Aviso n.º 2383/2009, de 26 de janeiro, que colocou em vigor o designado plano de segunda geração. A primeira alteração ao Plano Diretor Municipal da Maia revisto tomou lugar em 2013, após a publicação no Diário da República do Aviso n.º 9751/2013, de 30 de julho.

A título de exemplo das boas práticas de gestão implementadas pelo município convirá dar especial destaque ao projeto denominado – *Modelo Integrado de Gestão* desenvolvido em 2014. Um projeto formação-ação que sem prejuízo das boas práticas já implementadas no município se configurou como mais um passo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela autarquia aos munícipes. Modernizar os serviços e melhorar o funcionamento interno organizacional constituíram os principais focos deste projeto, tendo sido desenvolvidas intervenções em vários domínios como: a redução de custos e melhoria da eficiência; as tecnologias de informação e comunicação; a mobilidade interna e a auditoria interna.

Foi no âmbito deste projeto que foi definido um conjunto de ferramentas com o objetivo de apoiar a autarquia na implementação da sua estratégica de forma integrada e perfeitamente alinhada com a sua estrutura hierárquica. Este objetivo materializou-se na elaboração do *Plano Estratégico do Município da Maia*, do qual constam a Visão, Missão e a articulação das

⁵⁸ Note-se: Aprova a revisão do Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão Territorial, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 380/99, de 22 de setembro.

⁵⁹ Note-se: Regula a constituição, a composição e o funcionamento das comissões consultivas da elaboração e da revisão dos planos municipais e intermunicipais, nos termos do Decreto-Lei n.º 80/2015, de 14 de maio.

Orientações Estratégicas e Objetivos Estratégicos do município, tendo em conta quatro perspetivas, embora distintas, mas correlacionadas: munícipes e partes interessadas, processos, desenvolvimento organizacional e financeira. A definição dos objetivos estratégicos da CMM prevê o seu desdobramento em objetivos operacionais, constantes nos Planos de Atividades e Quadros de Avaliação e Responsabilização⁶⁰ de cada unidade orgânica (UO). O horizonte temporal previsto para a execução do plano estratégico estende-se até final do presente ano. Das medidas dinamizadoras que o constituem, podemos referenciar:

- Plano de Mobilidade Sustentável e Acessibilidade para Todos;
- Plano Diretor de Águas Pluviais;
- Regulamento de Taxas, Licenças e Outros Encargos;
- Arquivo Digital, Sistema de Gestão Documental e *Workflow*;
- Sistema de Informação Geográfica;
- Contabilidade Analítica.

Acresce ainda no âmbito das boas práticas de gestão municipais a certificação dos serviços da CMM. A certificação consiste numa avaliação, efetuada por um organismo devidamente acreditado, que incide sobre o funcionamento de uma determinada organização para aferir se esta cumpre ou não com os requisitos previstos numa determinada estrutura conceptual. Esta estrutura conceptual passível de permitir certificar processos específicos ou organizações no seu todo, pode incidir sobre os mais variados domínios de atuação, nomeadamente: Qualidade, Ambiente, Responsabilidade Social, Saúde e Segurança, entre outros.

São muitas as organizações que aderem à certificação dos seus serviços, assumindo-se cada vez mais atentas e sensibilizadas para os desafios e benefícios decorrentes deste tipo de práticas. Atualmente, a certificação pela *ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements* é um fenómeno em crescimento no seio do SPP. De acordo com informação disponibilizada pelo Instituto Português de Acreditação⁶¹, em abril de 2016, dos 308 municípios portugueses 61 possuem serviços certificados segundo esta estrutura conceptual.

No caso da CMM, esta assume uma política voluntária direcionada para a certificação baseada na prestação de um serviço de excelência ao munícipe. De igual modo, atenta às questões ambientais e à sua importância para o desenvolvimento e crescimento harmonioso do território do município, a CMM também direcionou esforços para a implementação da *ISO 14001 – Environmental Management Systems* nos serviços afetos ao ambiente, planeamento territorial e gestão urbana, constituindo assim um SG integrado. A implementação do processo de certificação já foi outrora um dos objetivos estratégicos da CMM, tendo sido alvo de um planeamento rigoroso e ajustado à realidade da organização. Os trabalhos desenvolvidos tiveram início no ano de 2005 culminando com a certificação integral em 2015.

⁶⁰ Note-se: A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro estabelece o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, versão atualizada pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro (SIADAP I – Serviços; SIADAP II – Dirigentes e SIADAP III – Trabalhadores).

⁶¹ Organismo nacional de acreditação, membro da infraestrutura europeia de acreditação, a *European cooperation for Accreditation*, bem como das estruturas mundiais de acreditação, a *International Laboratory Accreditation Cooperation* e o *International Accreditation Forum* (Fonte: <http://www.ipac.pt/ipac/contactos.asp>).

4.2 Projeto: Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português

4.2.1 Metodologia a aplicar ao Projeto

No seguimento das opções e procedimentos metodológicos anteriormente mencionados passamos a referir a metodologia a aplicar com vista ao desenvolvimento do presente projeto.

a) Leitura de Documentação Interna do Município da Maia

O recurso a fontes documentais internas organizacionais é uma estratégia básica num estudo de caso (Meirinhos & Osório (2010)). Neste sentido, consideramos relevante proceder à consulta de fontes documentais (documentos gerados no âmbito do SG e de aplicabilidade transversal na organização) que nos permitissem complementar a compreensão sobre as práticas de GR existentes no Município da Maia, a dinâmica do SG organizacional e o estado de implementação e monitorização do PGRCIC da organização.

O acesso a estas fontes foi realizado através da plataforma interna de divulgação de informação do município – *Infonet*, previamente autorizado pela gestão de topo. Das fontes documentais internas consultadas destacamos:

Designação	Informação Obtida
Macroestrutura Organizacional	Hierarquia da estrutura organizacional e atribuições e competências das respetivas Unidades Orgânicas.
Relatório de Gestão	Execução orçamental e situação económica e financeira do Município da Maia.
Manual de Gestão	Meios adotados para assegurar a manutenção do Sistema de Gestão, âmbito de aplicação, procedimentos documentados e interação dos processos.
Política de Gestão	Comprometimento da gestão de topo com a melhoria do Sistema de Gestão e com o estabelecimento e a revisão dos objetivos organizacionais.
Ata de Revisão pela Gestão	Dinâmica e desempenho do Sistema de Gestão organizacional (p.ex. monitorização de objetivos e desempenho dos processos, análise de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, avaliação da satisfação e de fornecedores, gestão da formação, desempenho ambiental).
Guia de Gestão	Responsabilidades e autoridades dos dirigentes municipais, dos pivôs e dos gestores da melhoria relativamente a cada uma das atividades desenvolvidas no âmbito do Sistema de Gestão (p.ex. tarefas, periodicidade, suportes).
Norma de Controlo Interno	Princípios e procedimentos de controlo associados às principais grandezas da receita e da despesa do Município da Maia.
Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Diretrizes sobre a identificação, avaliação e tratamento dos riscos e identificação dos responsáveis pelas atividades de gestão dos riscos organizacionais.
Relatório de Execução	Avaliação da conformidade, estado de implementação e monitorização do plano de gestão dos riscos da organização. Grau de execução das ações desenvolvidas para tratamento dos riscos organizacionais.

Tabela 14 – Fontes Documentais do Município da Maia Consultadas
Fonte: Elaboração própria

b) Estabelecimento dos Objetivos da Entrevista

Atendendo às asserções anteriormente enunciadas revela-se adequado a aplicação de três entrevistas com objetivos específicos, as quais se preveem particularmente úteis para compreender a cultura da organização (Kendall & Kendall, 2011).

c) Escolha e Preparação dos Entrevistados

Os entrevistados foram escolhidos respeitando a hierarquia organizacional e atendendo às áreas importantes a investigar, à sua posição no município e ao nível de conhecimento sobre o SG da organização (Bell, 2004). Apresentamos de seguida a relação entre os entrevistados selecionados e os objetivos a atingir em cada uma das entrevistas⁶²:

Entrevistado	Objetivos	Suportes
Vereador da Eficiência Administrativa, Qualidade e Sistemas de Informação	Verificar se existem orientações e práticas de Gestão do Risco implementadas no município e se são consideradas como suportes da gestão municipal.	Apêndice I Apêndice IV
Chefe da Divisão de Qualidade e Sistemas de Informação	Perceber a dinâmica do Sistema de Gestão do município baseado na ISO 9001, a possibilidade de o integrar com a ISO 31000 e o contributo da atividade desenvolvida pela Auditoria Interna na Gestão do Risco.	Apêndice II Apêndice V
Diretora do Departamento de Administração Geral e Suporte à Atividade	Perceber se o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas se encontra operacionalizado na organização e se é reconhecido como um instrumento de apoio à gestão municipal.	Apêndice III Apêndice VI

Tabela 15 – Articulação entre os Entrevistados e os Objetivos das Entrevistas

Fonte: Elaboração própria

O primeiro contacto estabeleceu-se telefonicamente, no sentido de se agendar uma breve reunião. Esta reunião visou a preparação dos entrevistados e incidiu na comunicação de informação fulcral, como p.ex. os objetivos do presente estudo empírico e a importância da contribuição dos entrevistados para o sucesso do mesmo, o tipo de entrevistas a realizar, os objetivos inerentes às mesmas, o local, a data e a duração máxima prevista de realização, a possibilidade de se assegurar o anonimato dos entrevistados e a solicitação de autorização para gravação da entrevista e registo simultâneo de informação, se necessário (Toloi & Manzini, 2013). Deste modo, assinaram, num momento prévio à realização da entrevista, uma Declaração de Consentimento⁶³, na qual se salvaguarda a sua compreensão relativamente aos objetivos do estudo e à utilização exclusiva da informação para este efeito. Este enquadramento é importante, pois pode contribuir para uma maior motivação dos entrevistados e, por conseguinte, para o sucesso das entrevistas (Bell, 2004).

d) Elaboração do Guião das Entrevistas

Relativamente ao tipo de entrevistas optamos pela aplicação de entrevistas semiestruturadas, sendo que se utiliza um guião com um conjunto de perguntas previamente definidas, maioritariamente abertas, realizadas num contexto semelhante ao de uma conversa informal, permitindo-se algum grau de liberdade de resposta e de realização de comentários, mas prevendo-se algum controlo para evitar desvios (Albarelllo, et al., 1997).

⁶² Cf. Apêndices I, II, III, IV, V e VI.

⁶³ Cf. Apêndices VII, VIII, IX.

Este tipo de entrevista favorece não só a descrição dos fenómenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do investigador no processo de recolha dos dados (Triviños, 1987).

Os guiões das entrevistas em apreço foram elaborados perspetivando interligação entre as respostas e os objetivos a atingir, e adequação da clareza e sequência das questões. Foram sujeitos a uma análise por parte de três trabalhadores⁶⁴ da organização sem experiência na GR. A partir desta análise foram sugeridas alterações obtendo-se a versão final (Toloi & Manzini, 2013). Os guiões encontram-se estruturados da seguinte forma:

- **Parte I** – Introdução: referência ao tema, âmbito de realização e objetivos a atingir;
- **Parte II** – Caracterização do entrevistado: referência ao nome (não obstante os entrevistados não exigirem o anonimato a sua identificação é substituída pela sigla das iniciais do seu nome), cargo e função;
- **Parte III** – Dados da entrevista: referência ao tipo (presencial), local (instalações do Município da Maia), data e hora de realização e duração (previsão máxima de duração de uma hora e quarenta e cinco minutos);
- **Parte IV** – Questões.

Atendendo ao facto de que é importante conquistar a confiança e a compreensão dos entrevistados, no início da entrevista foi realizado um enquadramento do estudo empírico em desenvolvimento e reforçada a informação anteriormente comunicada na reunião de preparação dos entrevistados (Albarello, et al., 1997).

As entrevistas decorreram de forma informal, num tom familiar, num ambiente agradável e sem interrupções. Foram aplicadas individualmente, não excedendo o tempo previsto de duração e sujeitas a gravação áudio (Quivy & Campenhoudt, 2005).

No final das entrevistas procedemos, junto dos entrevistados, a um breve resumo e validação dos aspetos que foram abordados e a uma breve alusão à forma de tratamento dos dados obtidos e respetivos agradecimentos (Albarello, et al., 1997). De seguida realizamos a transcrição integral dos dados. A transcrição das entrevistas foi posteriormente validada junto e cada um dos entrevistados (Bell, 2004).

e) Definição do Método de Tratamento dos Dados

A análise dos dados é, na opinião de Marconi e Lakatos (1996, citados por Oliveira, 2011, p.46) “uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa”. Para análise da informação recolhida e tendo em conta as opções e procedimentos metodológicos privilegiados optamos pela análise de conteúdo e triangulação.

⁶⁴ Utilizamos intencionalmente o termo “trabalhadores” com o objetivo de uniformizar o uso de outros termos semelhantes como p.ex. funcionários, empregados, colaboradores, contratados, independentemente do seu vínculo contratual. No caso concreto de referência ao Município da Maia pretende-se ir ao encontro do disposto na Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro - Regime e Regulamento do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, entretanto revogada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, esta última com versão atualizada pela Lei n.º 25/2017, de 30 de maio.

A análise de conteúdo visa, de acordo com Bardin (1997, citado por Oliveira, 2011, p.47) “obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”, pelo que poderá evidenciar elementos e informações significativos e, assim, contribuir para a descrição dos dados e para estabelecer relações entre os mesmos.

“É consensual a aceitação de que estamos diante de um processo adequado à análise de dados qualitativos, em que o investigador quer aprender e aprender algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam, nas suas próprias palavras, ou que o próprio investigador regista no seu caderno de campo durante uma observação participante, ou ainda, a partir de documentos escritos para serem analisados ou retirados de qualquer arquivo” (Amado, 2000, p.61).

Por sua vez, a triangulação dos dados, consiste em obter e comparar dados recolhidos de múltiplas fontes e através de múltiplos métodos (p.ex. pesquisa documental, observação e entrevista) o que poderá permitir a convergência de um resultado de diferentes fontes de evidências (Yin, 2005; Ferreira & Serra, 2009).

f) Elaboração da Grelha de Análise de Conteúdo e Definição dos Critérios de Análise

Com vista ao tratamento dos dados, optamos pela elaboração de uma Grelha de Análise de Conteúdo⁶⁵. A apresentação desta grelha não obedece necessariamente a um modelo específico, o importante é que revele um conjunto de temas, categorias e suas particularidades, e no caso de existirem, as necessárias citações, vertidas em unidades de registo ou unidades de contexto (Amado, 2000).

Neste sentido, desenvolvemos uma análise de conteúdo temática, em que cada grelha prevê categorias, subcategorias, unidades de registo e unidades de contexto. Os temas constantes nas grelhas correspondem ao objeto de análise de cada uma das entrevistas. A coluna “Categoria” decompõe respetivamente cada tema em análise, a coluna “Subcategoria” respeita aos dados pretendidos com as questões colocadas, na coluna “Unidades de Registo” encontram-se fragmentos de texto indicativos de características, definições ou enquadramentos relativos a cada uma das respetivas subcategorias, e, por fim a coluna “Unidades de Contexto” pretende contextualizar as unidades de registo pela transcrição de fragmentos do texto das entrevistas.

g) Tratamento dos Dados

Certo é que uma investigação implica uma postura interpretativa (Albarelo, et al., 1997), por tal, tendo como suporte as Grelhas de Análise de Conteúdo, caracterizamos as perceções dos entrevistados sobre os temas abordados pelo desenvolvimento de uma análise individualizada das entrevistas.

⁶⁵ Cf. Apêndices X, XI e XII.

4.2.2 Premissa Prévia do Projeto

A análise de conteúdo, de cada uma das respostas obtidas nas entrevistas, objetiva a validação das asserções identificadas anteriormente no respetivo modelo de análise. Neste sentido, apresentamos as considerações gerais referentes a cada uma das entrevistas com vista a proceder ao desenvolvimento do caso prático do projeto. Além da realização desta análise de conteúdo foram, complementarmente, comparados os dados obtidos pela consulta às fontes documentais da CMM anteriormente referenciadas.

Entrevista sob o Tema – Práticas de Gestão do Risco do Município da Maia⁶⁶

- ? 1. O Município da Maia reconhece autoridade às Recomendações emitidas pelo CPC, considerando-as como as diretrizes a seguir na elaboração do seu PGRIC.
- ? 2. O Município da Maia tem em conta as Recomendações deste organismo nas políticas municipais, nomeadamente na delineação e desenvolvimento de projetos dirigidos à população em geral.
- ? 3. Apesar de se considerar que a GR ainda é muito embrionária no SPP, denota-se que o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido é reconhecido como um trabalho válido tanto para quem faz a gestão municipal, como para os munícipes/contribuintes (acionistas).
- ? 4. Considera-se que qualquer organismo do SPP, concretamente no caso os municípios, deve ter em conta não só os riscos de corrupção, mas todos os riscos inerentes ao funcionamento organizacional. O entrevistado exemplifica com a tendência para a diminuição das transferências do OE e acumulação de competências para as autarquias.
- ? 5. Denota-se o reconhecimento do PGRIC como uma ferramenta de apoio à gestão do Município da Maia porque auxilia a prevenir os riscos organizacionais.
- ? 6. As diligências desenvolvidas pelo Município da Maia junto dos munícipes relativamente ao PGRIC passam pela divulgação do mesmo no *síte* oficial da organização, não se identificando outras formas de reporte.
- ? 7. O Município da Maia tem definidas Missão e Visão. A inexistência de resposta, nomeadamente no que respeita aos Valores do município, permite concluir sobre a sua inexistência. Facto comprovado pela consulta ao *Plano de Desenvolvimento Estratégico*.
- ? 8. Constata-se a definição de orientações estratégicas preveem um horizonte temporal de três anos (2014-2017).
- ? 9. A ferramenta utilizada para a definição dos objetivos estratégicos municipais foi o BS e respetivo Mapa Estratégico.
- ? 10. A identificação, análise e avaliação dos riscos do Município da Maia encontram-se previstas no PGRIC. A metodologia utilizada para graduar os riscos, com vista a atuar sobre os que são considerados críticos, tem como suporte a Matriz de Risco.
- ? 11. Consideram-se riscos críticos para o Município da Maia os decorrentes de potenciais alterações de natureza económico-financeira alheias ao município.

⁶⁶ Cf. Apêndice IV.

? 12. Conclui-se sobre a inexistência de articulação direta entre o processo de planeamento do município com a identificação das estratégias de tratamento dos riscos. Os riscos não são identificados tendo em conta os objetivos organizacionais.

? 13. O Município da Maia possui mecanismos internos que fornecem informação relevante para a tomada de decisão sobre os riscos organizacionais. O entrevistado exemplifica com o tratamento das reclamações realizadas junto do município.

? 14. O PGRIC do Município da Maia identifica fatores de risco na sua generalidade, ou seja, fatores de risco associados ao funcionamento transversal da organização, mas não podemos concluir sobre a definição de ações relativamente a fatores de risco em específico, conforme nos confirma o próprio plano.

? 15. Do ponto de vista operacional, os riscos são identificados, analisados, avaliados e monitorizados pelo instrumento de gestão dos riscos do Município da Maia: o PGRIC. Confirma-se a existência de *risk owners* pela consulta às Matrizes anexas ao plano.

? 16. O Município da Maia possui um mecanismo de monitorização dos riscos organizacionais, denominado: RE.

? 17. Conclui-se que a política de comunicação dos riscos organizacionais, instituída no Município da Maia junto das partes interessadas passa, para além da divulgação do PGRIC no site oficial, pelo envio para as entidades de controlo institucional e publicação na *Infonet*.

? 18. Apesar da programação de algumas sessões de formação conclui-se sobre a inexistência de qualquer mecanismo contínuo de consciencialização dos trabalhadores do município.

? 19. Encontra-se em implementação um plano de transição para dar cumprimento ao novo requisito da ISO 9001: o PBR. A responsabilidade da sua execução é do Serviço de Qualidade.

? 20. Denota-se que implementar formalmente um processo de GR no Município da Maia é assumido como uma forma eficaz de gerir os riscos e um apoio no processo decisório.

? 21. Constata-se que implementar a GR poderá consciencializar a organização para os riscos inerentes ao seu funcionamento e a existência de um SG segundo a ISO 9001 poderá facilitar a implementação da ISO 31000.

Considerações Gerais⁶⁷

A entrevista aplicada sob o tema Práticas de Gestão do Risco do Município da Maia revela que o Município da Maia possui processo de Gestão do Risco instituído e que este se apresenta como um suporte facilitador da gestão do município. No entanto, as práticas de gestão dos riscos necessitam de consolidação na sua implementação.

Neste sentido, relativamente à asserção A.1 – As orientações e práticas de Gestão do Risco existem na organização e podem constituir suportes facilitadores da gestão municipal, verificamos que num total de 21 questões, 4 não foram validadas, obtendo-se uma validação de 80,95%.

⁶⁷ Cf. Apêndice X.

Entrevista sob o Tema – Dinâmica do Sistema de Gestão do Município da Maia e atividade desenvolvida pela Auditoria Interna na organização⁶⁸

- ? 1. A gestão de topo optou pela certificação integral dos seus serviços pela ISO 9001 com vista a aumentar a satisfação dos munícipes, assegurar a melhoria dos serviços que presta e consequentemente a imagem da organização, assim como, assegurar a confiança interna ao nível das entidades de tutela e controlo institucional.
- ? 2. O processo de certificação do Município da Maia decorreu durante dez anos, tendo dado início em 2005. Esta responsabilidade foi acometida ao Serviço de Qualidade.
- ? 3. A organização dá cumprimento aos requisitos da ISO 9001, utilizando diversos suportes, p.ex. o Manual de Gestão, Plano de Monitorização de Indicadores, Mapa de Melhoria e Ata de Revisão pela Gestão.
- ? 4. Considera-se que a implementação do processo de GR permitirá aumentar a probabilidade de se atingir os objetivos definidos e assegurar a transparência juntos dos munícipes.
- ? 5. Reconhece-se que a ISO 31000 contém orientações adequadas para a implementação do processo de GR, propondo-se a fomentar a melhoria contínua do SG.
- ? 6. A ISO/IEC 2012 – *Annex SL – Proposals for Management System Standards* possibilitará a harmonização e integração entre vários referenciais ISO numa mesma organização.
- ? 7. Constata-se que implementar um Modelo Integrado de Gestão do Risco no município é assumido como favorável à eficácia e eficiência do SG da autarquia.
- ? 8. Denota-se, que além do comprometimento da gestão de topo existem outros fatores de sucesso para a implementação de um Modelo Integrado de Gestão do Risco como p.ex. um efetivo envolvimento de toda a organização e a disponibilização interna de formação.
- ? 9. São reconhecidas várias alterações na nova versão da ISO 9001. O entrevistado exemplifica: a estrutura, alguma terminologia, o PBR e a contextualização organizacional.
- ? 10. A introdução da abordagem do PBR é apontada como a alteração da ISO 9001 que terá mais impacto no SG organizacional.
- ? 11. Confirma-se que o Município da Maia já deu início ao processo de transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015).
- ? 12. Encontra-se em fase de implementação um Plano de Ação para dar cumprimento ao processo de transição: realização de um diagnóstico inicial; definição e calendarização das ações a empreender; formação interna e realização de uma auditoria de *Gap Analysis*.
- ? 13. Constata-se que a responsabilidade pela execução deste processo de transição é do Serviço de Qualidade.
- ? 14. Prevê-se que o Plano de Ação seja cumprido até final de abril de 2017.
- ? 15. Avaliação da eficácia das ações empreendidas acontecerá na auditoria de *Gap Analysis* e posteriormente pela auditoria externa realizada pela entidade certificadora.

⁶⁸ Cf. Apêndice V.

- ? 16. A existência de um Gabinete de Auditoria foi opção estratégica da gestão de topo, assumida formalmente no ano de 2003.
- ? 17. Apesar de existir um Manual de Auditoria Interna elaborado, este não se encontra formalmente aprovado e implementado. Este documento rege-se por princípios orientadores à atividade da auditoria interna como p.ex. a imparcialidade, a objetividade e a independência.
- ? 18. A AI do Município da Maia realiza as auditorias internas no âmbito: da Qualidade, da Conformidade Legal, do SCI e da Gestão Ambiental.
- ? 19. Denota-se que o ciclo de atividades desenvolvidas pela AI do Município da Maia é anual, tendo em atenção as áreas ou serviços mais críticos e a eficácia dos controlos existentes.
- ? 20. O Planeamento das Auditorias Internas encontra-se alinhado com a revisão ao SG.
- ? 21. Conclui-se que a AI do Município da Maia atualmente apenas considera o “risco” no âmbito da monitorização do PGRIC.
- ? 22. A AI do Município da Maia assume as responsabilidades de atualização e implementação do PGRIC e emissão do respetivo RE.
- ? 23. Constata-se que as AI realizadas ao Município da Maia são executadas por uma equipa mista de auditores internos dos quadros da organização, para as auditorias no âmbito da qualidade, e auditores internos subcontratados, para as auditorias no âmbito ambiental.
- ? 24. A política de comunicação de resultados de auditorias do Município da Maia revela a independência e objetividade necessárias à sua efetiva concretização, sendo respeitadas as hierarquias. Os relatórios de auditoria depois de aprovados pela gestão de topo são divulgados a todos os trabalhadores.
- ? 25. Conclui-se que a AI do Município da Maia apenas audita, sendo a equipa de gestores dos processos, que trata as constatações identificadas em sede de auditoria.

Considerações Gerais⁶⁹

A entrevista aplicada sob o tema Dinâmica do Sistema de Gestão do Município da Maia e atividade desenvolvida pela Auditoria Interna na organização revela que a ISO 9001 apresenta-se como uma ferramenta de gestão que se anuncia facilitadora para a integração da ISO 31000 no Sistema de Gestão organizacional e que a Auditoria Interna do Município da Maia se apresenta como um importante instrumento de apoio à gestão, dando contributos na gestão dos riscos organizacionais. Não obstante, a Auditoria Interna não considera o “risco” no planeamento e realização das auditorias internas.

Neste sentido, relativamente à asserção A.2 – A ISO 31000 é passível de ser integrada com a ISO 9001 e esta utilização integrada das duas normas pode ser uma forma eficaz de implementar a Gestão do Risco no município, verificamos que num total de 15 questões, todas foram validadas, obtendo-se uma validação de 100% e relativamente à asserção à A.3 – A Auditoria Interna apoia na identificação dos riscos do município, vinculando a organização à necessidade de os tratar, num total de 10 questões, 2 não foram validadas, obtendo-se uma validação de 80%.

⁶⁹ Cf. Apêndice XI.

Entrevista sob o Tema – Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia⁷⁰

- ? 1. Constata-se que o Município da Maia cumpriu com as diretrizes do CPC emitidas em 2009 e elaborou a primeira versão do seu PGRIC precisamente a 31/12/2009.
- ? 2. A responsabilidade pela elaboração da versão original do plano foi acometida inicialmente a uma equipa interna formada por dirigentes municipais.
- ? 3. Todos os trabalhadores foram chamados a participar na elaboração do PGRIC.
- ? 4. Depreende-se que os trabalhos desenvolvidos para a elaboração do PGRIC decorreram em articulação com a AI do município.
- ? 5. A elaboração do PGRIC teve como suporte as diretrizes do COSO e da FERMA.
- ? 6. Constata-se que no que respeita à sua estrutura, o PGRIC do Município da Maia cumpre com as orientações previstas na Recomendação n.º 1/2009 de 1 de julho do CPC.
- ? 7. Constata-se que o primeiro PGRIC do Município da Maia, elaborado em 2009, apenas fez referência aos riscos de corrupção e infrações conexas atendendo a cada área municipal. O atual plano, elaborado em 2014, contempla não apenas os riscos de corrupção e infrações conexas, mas todos os riscos inerentes ao funcionamento da organização.
- ? 8. Confirma-se que os riscos constantes no PGRIC do Município da Maia foram identificados atendendo às atividades de cada UO e não aos objetivos estratégicos.
- ? 9. Conclui-se que o PGRIC do Município da Maia define medidas de tratamento para os riscos atendendo à graduação do impacto e probabilidade, conforme se constata pelas matrizes anexas ao referido plano.
- ? 10. Confirma-se que o PGRIC da Maia define responsáveis para a gestão dos riscos de cada UO, nomeadamente os respetivos dirigentes, conforme consulta ao mesmo.
- ? 11. Denota-se que a aprovação formal do PGRIC do Município da Maia compreende o seu envio ao órgão executivo e ao órgão deliberativo.
- ? 12. Constata-se que, na sua grande maioria, são implementadas medidas com vista a mitigar os riscos identificados no PGRIC do Município da Maia.
- ? 13. Confirma-se que a execução do PGRIC do Município da Maia apresenta algumas dificuldades, nomeadamente a escassez de recursos.
- ? 14. A periodicidade de emissão do PGRIC do Município da Maia é anual.
- ? 15. Denota-se que a divulgação do PGRIC e RE passa pelo seu envio para as entidades de controlo institucional e sua publicação no *site* oficial do município.
- ? 16. O PGRIC do Município da Maia e o respetivo RE são enviados para o CPC, TC e Inspeção-Geral de Finanças.
- ? 17. Constata-se que a gestão dos riscos identificados no PGRIC não é referenciada em nenhum documento de gestão, resposta confirmada pela ausência de qualquer referência aos riscos do município, nomeadamente, no Relatório de Gestão e/ou GOP.

⁷⁰ Cf. Apêndice VI.

- ? 18. Além de sessões de formação aos dirigentes municipais em 2009 aquando a elaboração do primeiro plano de gestão dos riscos organizacionais, conclui-se sobre a inexistência de qualquer mecanismo de sensibilização dirigido aos trabalhadores do Município da Maia.
- ? 19. O Município da Maia nunca foi alvo de visita por parte do CPC.
- ? 20. O Município da Maia participou no projeto do CPC – *Prevenir a Corrupção no Sector Público – Uma Experiência de 5 anos*. Este projeto consistiu na aplicação de um questionário para aferir a operacionalização do PGRIC no Sector Público Português.
- ? 21. Constatou-se que o Município da Maia ainda não deu total cumprimento à Recomendação n.º 3/2015 de 1 de julho do CPC, facto justificado pela data de elaboração do plano ser anterior à emissão da supracitada recomendação.
- ? 22. A revisão ao PGRIC do Município da Maia poderá acontecer após reflexão sobre os resultados obtido no RE e relatórios de avaliação independente.
- ? 23. A periodicidade de revisão do PGRIC do Município da Maia é anual.
- ? 24. Presentemente, a responsabilidade pela revisão e atualização do PGRIC do Município da Maia encontra-se alocada ao Serviço de Qualidade.
- ? 25. Denota-se o reconhecimento do PGRIC como uma importante ferramenta de apoio à gestão do Município da Maia.
- ? 26. Constatou-se que implementar um Modelo Integrado de Gestão do Risco no Município da Maia é assumido como um fator favorável à harmonização de conceitos e de práticas de gestão dos riscos organizacionais. Além disso, facilitará a estruturação de um processo que, apesar de existente não se encontra devidamente sistematizado.

Considerações Gerais⁷¹

A entrevista aplicada sob o tema *Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia* revela que **o Município da Maia possui Plano de Gestão dos Riscos, que este se encontra operacionalizado e que é reconhecido como um instrumento de apoio à gestão municipal**. No entanto, não se encontra inserido no Sistema de Gestão organizacional.

Neste sentido, relativamente à asserção **A.4 – O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas encontra-se operacionalizado na organização e é reconhecido como um instrumento de apoio à gestão municipal**, verificamos que num total de 26 questões, 4 não foram validadas, obtendo-se uma validação de 84,62%.

De acordo com as considerações gerais anteriormente apresentadas segue-se a equação do nosso modelo de análise:

$$C = 0,2024 A.1 + 0,25 A.2 + 0,20 A.3 + 0,2115 A.4$$

$$C = 0,8639$$

Desta forma perante 0,8639 da unidade, confirma-se a validação do modelo de análise em 86,39%.

⁷¹ Cf. Apêndice XII.

4.2.3 Proposta do Modelo Integrado de Gestão do Risco

Face aos resultados obtidos, passamos a descrever a proposta do Modelo Integrado de Gestão do Risco a implementar no Município da Maia. A proposta elaborada assenta na consideração da ISO 31000 nas práticas de gestão da organização e apresenta os seguintes objetivos:

Constituir-se como uma orientação para a implementação do processo de Gestão do Risco na organização	Estabelecer uma gestão estruturada e sistematizada dos riscos da organização
Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público ISO 9001 vs. ISO 31000	
Integrar a cultura de risco na cultura organizacional	Contribuir para a melhoria da imagem e reputação organizacionais

Tabela 16 – Objetivos do Modelo Integrado de Gestão do Risco
Fonte: Elaboração própria

Uma vez que o Município da Maia tem objetivos claros definidos, será importante tentar acautelar os riscos, os fatores de risco e as medidas de gestão que possam afetar esses objetivos, quer positiva quer negativamente. Por tal, deverá o município instituir formalmente a sua Política de Gestão dos Riscos, com o objetivo de suportar e assegurar uma estrutura consciente da GR na organização.

Atendendo ao facto de que é necessário dar cumprimento não só a requisitos legais, mas também normativos, pretendemos com a formalização desta política ir ao encontro das necessidades organizacionais no que respeita à consolidação das práticas de GR, à consideração do “risco” no planeamento e realização das AI e à integração do plano de gestão dos riscos do município no SG.

Neste contexto, o desenvolvimento do caso prático do presente projeto concretiza-se maioritariamente na apresentação de uma proposta de **Manual de Gestão dos Riscos do Município da Maia** (Apêndice XIII) e de reformulação do **Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia** (Apêndice XIV) e do **Relatório de Execução do Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia** (Apêndice XV). Simultaneamente, apresentamos alguns suportes complementares à implementação do modelo integrado de gestão dos riscos na organização, como p.ex. a **Checklist – Avaliação Independente ao Processo de Gestão do Risco no Município da Maia** (Apêndice XVI), o **Cronograma de Implementação do Processo de Gestão do Risco no Município da Maia** (Apêndice XVII) e o **Registo de Comunicação do Município da Maia** (Apêndice XVIII).

Desta feita, o Manual de Gestão dos Riscos tem um papel preponderante na implementação e posterior manutenção do modelo. Permite uniformizar conceitos e instituir as práticas consideradas como adequadas para gerir os riscos, e consequentemente manter um acompanhamento sistemático aos mesmos. De igual forma, ao se constituir como um documento integrante do SG, responsabiliza e compromete todos os intervenientes no processo contribuindo para a transparência da gestão dos riscos organizacionais.

Apresentamos de seguida alguns dos conteúdos considerados na elaboração do manual:

Manual de Gestão dos Riscos	▪ Imperativos legais e normativos aplicáveis e procedimentos da gestão dos riscos considerados.
	▪ Conceito de risco, descrição dos níveis de cobertura para identificação dos riscos e síntese dos sistemas de controlo e relato que integram e suportam o processo.
	▪ Riscos considerados, lista identificativa dos riscos, estrutura dos processos organizacionais e sua articulação com os riscos identificados.
	▪ Responsáveis e sua interação no processo.
	▪ Procedimentos a seguir na avaliação dos riscos e periodicidade de realização.
	▪ Critérios considerados na implementação de medidas com vista a mitigar os riscos e responsabilidades neste âmbito.
	▪ Metodologias de graduação e quantificação dos riscos (risco inerente e residual).
	▪ Métodos de monitorização, responsáveis e periodicidade. Medidas a implementar quando os limites dos riscos são excedidos.
	▪ Modelo de relatório a elaborar para proceder ao relato dos riscos.
	▪ Parâmetros a seguir na avaliação ao processo de gestão dos riscos.

Tabela 17 – Conteúdos do Manual de Gestão dos Riscos

Fonte: Elaboração própria

A estreita relação do manual com o plano de gestão dos riscos organizacionais e respetivo relatório é inevitável. Por tal, apresenta uma breve caracterização dos mesmos e institui qual deverá ser a sua estrutura e os elementos a constar nas respetivas matrizes de apoio à gestão dos riscos. Para uma efetiva integração destes documentos no SG do Município da Maia sugerimos que sejam desenvolvidas as seguintes ações:

- Adaptar os processos, ao PBR, através da integração da gestão dos riscos em todas as práticas e planos da organização, incluindo o plano estratégico e gestão da mudança;
- Acompanhar trimestralmente as ações definidas para tratamento dos riscos no sistema interno de registo de eventos da organização, nomeadamente a efetiva execução das ações empreendidas e a avaliação da eficácia das mesmas;
- Integrar na revisão anual ao sistema organizacional a informação respeitante a cada atividade da gestão dos riscos e respetiva análise por parte da gestão de topo, considerando-os como entradas e saídas do processo de revisão ao SG.

Importará relembrar que no dia 01 de julho de 2015 o CPC, pela emissão da Recomendação n.º 3/2015, apresentou novidades consideráveis no âmbito da GR. No sentido de se dar cumprimento a estes requisitos legais, e conciliando os princípios das estruturas conceptuais ISO, apresentamos uma síntese das alterações introduzidas no plano e respetivo relatório:

- Extensão do âmbito da GR do município a todos os processos organizacionais;
- Identificação dos riscos atendendo aos objetivos estratégicos;

- Caracterização da organização: visão, missão e orientações estratégicas; articulação da AI com o processo de GR; macroestrutura organizacional e dados alusivos aos recursos humanos e financeiros do município;
- Apresentação da metodologia subjacente ao plano e ao relatório;
- Introdução de dados de análise da execução do plano (resultados parciais e globais da gestão dos riscos organizacionais);
- Inserção de um capítulo para considerações finais (diligências relativamente a recomendações emitidas pelo CPC ou alterações aos referenciais ISO);
- Adequação das grelhas constantes em anexo ao plano e ao relatório (identificação dos processos e objetivos, articulação entre orientações estratégicas e objetivos de cada processo, identificação dos fatores de risco, das datas previstas para a execução das ações de tratamento dos riscos e para a avaliação da eficácia).

Daqui decorre que, assim como o SGQ, a GR do deverá assumir uma natureza dinâmica e ser estabelecida em estreito alinhamento com a estratégia do município. A sua articulação com as abordagens já instituídas na organização poderá ser ilustrada da seguinte forma:

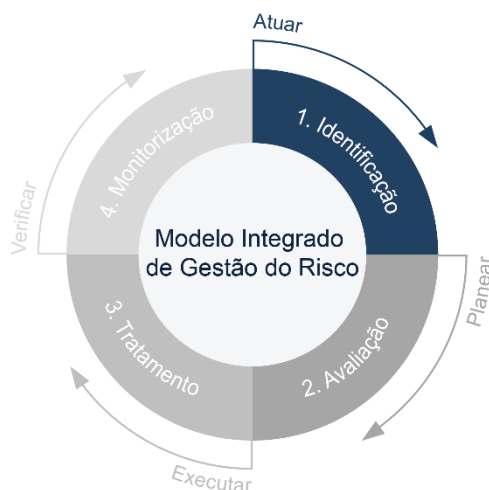


Figura 12 – Modelo Integrado de Gestão do Risco
Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, este modelo integrado implica que o município: analise os riscos dos processos já estabelecidos, sempre que surjam alterações; planeie ações para tratar os riscos, proporcionais ao seu impacto; defina estratégias de mitigação; proceda à sua monitorização pela avaliação da eficácia das ações empreendidas e comunique as decisões tomadas sobre os riscos.

No que respeita às atividades do processo de GR, estas são distintas e apresentam objetivos específicos. O Município da Maia deverá associar a cada uma delas, metodologias e critérios adequados à sua operacionalização. Neste sentido, e complementarmente à elaboração do manual, apresentamos de seguida o raciocínio desenvolvido relativamente a cada uma das atividades constituintes do processo: correspondência dos princípios previstos na ISO 31000 (2009) aos requisitos da ISO 9001 (2015); identificação de perguntas chave, critérios e suportes a considerar; realização de um breve diagnóstico organizacional; apresentação de sugestões de melhoria a implementar no município e a aplicação prática das mesmas.

Estabelecimento do Contexto

(4.1) “A organização deve determinar as questões internas e externas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir o(s) resultado(s) pretendido(s)” (ISO 9001, 2015)

(5.3.1) “Através do estabelecimento do contexto, a organização enuncia os seus objetivos, define os parâmetros internos e externos a ter em consideração quando se gere o risco, bem como o âmbito e os critérios do risco” (ISO 31000, 2009)

Perguntas Chave	Crítérios	Suportes
<ul style="list-style-type: none"> Quais as características da organização? Qual a sua visão e missão? Quais as orientações estratégicas da organização? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança e compromisso. ✓ Analisar o contexto organizacional. ✓ Definir o âmbito da gestão dos riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> Plano Estratégico do Município da Maia. Inquéritos. Ata de Revisão pela Gestão.

O estabelecimento do contexto pressupõe a definição de objetivos e identificação de fatores que influenciam o sucesso organizacional; compreende a definição da envolvente externa e interna da organização; e a determinação de critérios de risco (termos de referência com base nos quais é avaliado o significado do risco, p.ex. causas e consequências dos riscos, modo de determinar o nível de risco, necessidades e expectativas das partes interessadas), do seu tratamento e da estrutura do processo de gestão dos riscos.

► Breve diagnóstico organizacional

- O Município da Maia possui, conforme referido anteriormente, um documento no qual reflete um estudo sobre o seu contexto organizacional – *Plano Estratégico do Município da Maia*. Deste documento consta um alinhamento das estratégias municipais aos objetivos e uma análise SWOT da organização.

► Sugestões de melhoria

- Identificação dos Valores que sustentam a atuação do município;
- Consideração da análise ao contexto organizacional na determinação dos riscos;
- Estabelecimento formal da Política de Gestão dos Riscos do município.

► Exemplo prático

- O Plano Estratégico do Município da Maia poderá incluir a identificação dos Valores do município (p.ex. Interesse Público, Legalidade, Competência e Transparência).
- A Ata de Revisão pela Gestão inclui a revisão periódica à análise SWOT e respetiva aprovação pelo Executivo Municipal. Esta análise deverá ser considerada na identificação dos riscos inerentes à organização.
- No Manual de Gestão dos Riscos do Município da Maia, proposto em apêndice, encontram-se definidos os critérios de risco (referências para avaliar o significado do risco, p.ex. causas e consequências dos riscos, consideração das necessidades e expectativas das partes interessadas) e os princípios para o seu tratamento.

Identificação dos Riscos

(4.4.1) “A organização deve determinar os processos necessários para (...) tratar os riscos e as oportunidades” (ISO 9001, 2015)

(5.4.2) “A organização deverá identificar fontes de risco, áreas de impacto, eventos (incluindo alterações das circunstâncias), respetivas causas e potenciais consequências” (ISO 31000, 2009)

Perguntas Chave	Critérios	Suportes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que pode acontecer, onde, quando, porquê e como? ▪ Quais os riscos que podem interferir na prossecução dos objetivos da organização? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconhecer as fontes dos riscos e respetivas áreas de impacto. ✓ Identificar os riscos tendo em conta os objetivos e o contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manual de Gestão dos Riscos. <input type="checkbox"/> Lista Identificativa dos Riscos. <input type="checkbox"/> Mapa de Riscos. <input type="checkbox"/> Matriz de Riscos e Processos. <input type="checkbox"/> Plano de Gestão dos Riscos. <input type="checkbox"/> Ata de Revisão pela Gestão.

A apreciação do risco é o processo global de identificação, análise e avaliação do risco, por tal estas encontram-se intimamente relacionadas. No que respeita à identificação dos riscos caracteriza-se pela tentativa de encontrar, reconhecer e descrever os riscos que possam pôr em causa a prossecução dos objetivos organizacionais. Prevê a identificação dos fatores de risco e análise dos eventos, potenciais consequências e respetivas áreas de impacto.

► Breve diagnóstico organizacional

- O Município da Maia identifica os riscos inerentes ao seu funcionamento no PGRIC. Neste documento os riscos são identificados atendendo à maioria das áreas de atividade.

► Sugestões de melhoria

- Identificação dos riscos inerentes a todos os processos organizacionais;
- Identificação dos riscos atendendo aos objetivos estratégicos;
- Caracterização estruturada dos riscos, respetiva categorização e descrição;
- Caracterização global dos riscos críticos para a organização como um todo.

► Exemplo prático

1. No Manual de Gestão dos Riscos do Município da Maia encontram-se exemplos de ferramentas como é o caso da Lista Identificativa dos Riscos Inerentes ao Município da Maia, Mapa de Riscos e Matriz de Riscos e Processos.
2. A grelha que constitui a matriz constante no Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia, também proposto em apêndice, prevê a articulação entre as orientações estratégicas, objetivos, riscos e processos. De igual modo, a proposta do novo plano contempla o preconizado na Recomendação n.º 3/2015, de 1 de julho, emitida pelo CPC.
3. Implementação de técnicas sistemáticas para a apreciação do risco na sua globalidade (p.ex. *Brainstorming*, *Workshops*, *Benchmarking*, Questionários, Entrevistas).

Análise dos Riscos

(6.6.1) “A organização deve (...) determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tratados (...) para aumentar os efeitos desejáveis (...) prevenir ou reduzir os efeitos indesejáveis” (ISO 9001, 2015)

(5.4.3) “A análise do risco implica desenvolver uma compreensão do risco (...) fornece uma entrada para a avaliação do risco e para as decisões quanto à necessidade dos riscos serem tratados, e sobre as estratégias e métodos mais apropriados” (ISO 31000, 2009)

Perguntas Chave	Critérios	Suportes
<ul style="list-style-type: none"> Quais as causas de ocorrência dos riscos? Quais os efeitos dos riscos na organização? Como pode o Município da Maia reduzir estes efeitos? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisar os eventos ocorridos. ✓ Analisar as causas e consequências dos riscos. ✓ Considerar os fatores de risco. ✓ Verificar os controlos. 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Gestão dos Riscos. Lista Identificativa dos Riscos. Mapa de Riscos. Mapa de Melhoria. Plano de Monitorização. Norma de Controlo Interno. Ata de Revisão pela Gestão.

Analisar cuidadosamente os eventos que podem pôr em causa os objetivos municipais, pressupõe um escrutínio sistemático e consistente dos riscos inerentes à organização, e isso inclui compreender a natureza dos riscos, considerando as causas e fatores de risco; determinar o nível do risco (magnitude do risco expressa pela combinação impacto vs probabilidade) e ainda verificar a existência de controlos (medidas que modificam o risco, as quais podem nem sempre produzir o efeito modificador pretendido ou assumido).

► Breve diagnóstico organizacional

- O Município da Maia estabelece como critérios de determinação do nível de risco a combinação Impacto vs. Probabilidade. As AI realizadas visam aferir sobre a existência e adequação de controlos.

► Sugestões de melhoria

- Identificação dos fatores de risco e consideração do impacto dos riscos na organização;
- Consideração dos resultados de monitorização do desempenho organizacional e da melhoria do SG e resultados de AI, nomeadamente no que respeita à adequação da Norma de Controlo Interno do Município da Maia.

► Exemplo prático

- A grelha que constitui a matriz constante no Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia prevê a identificação dos fatores de risco e das medidas a implementar.
- No Manual de Gestão dos Riscos do Município da Maia encontram-se exemplos de *input's* a considerar no momento de análise aos riscos (p.ex. resultados de: auditorias, monitorização de objetivos e indicadores, avaliação da satisfação, não conformidades, sugestões e oportunidades de melhoria, reclamações).

Avaliação dos Riscos

(6.6.1) "Ao planejar o sistema de gestão da qualidade, a organização deve (...) determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tratados" (ISO 9001, 2015)

(5.4.4) "A finalidade da avaliação do risco é apoiar na tomada de decisões, tendo por base os resultados da análise do risco, sobre quais os riscos que necessitam de tratamento e a prioridade na implementação do tratamento" (ISO 31000, 2009)

Perguntas Chave	Crítérios	Suportes
<ul style="list-style-type: none"> Que riscos são críticos para o Município da Maia? Que opções existem para tratar os riscos críticos? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considerar o apetite pelo risco da organização. ✓ Estabelecer critérios de mensuração. ✓ Determinar o grau de exposição aos riscos considerando a probabilidade e o impacto em relação aos objetivos definidos. ✓ Priorizar os riscos atendendo ao seu grau de criticidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Gestão dos Riscos. Matriz de Riscos e Processos. Mapa de Melhoria. Plano de Monitorização. Plano de Gestão dos Riscos. Norma de Controlo Interno. Ata de Revisão pela Gestão.

Tendo por base a análise dos riscos, a avaliação visa compreender os riscos com vista a priorizar os que são críticos, e decidir sobre os que necessitam de tratamento.

► Breve diagnóstico organizacional

- O Município da Maia tem instituído níveis de criticidade e critérios de graduação dos riscos. O SG possui um sistema interno de registo de eventos que tem como suporte o *Mapa de Melhoria* (identificação dos eventos, causas, ações a implementar, prazos de execução, responsáveis e resultados de avaliação da eficácia) e o *Plano de Monitorização* (orientações estratégicas, objetivos operacionais, indicadores, métricas, metas a atingir e a superar). No entanto a GR da organização não é desenvolvida de forma integrada com estes suportes do SG.

► Sugestões de melhoria

- Atualização dos níveis de criticidade tendo em conta que o risco se poderá traduzir numa ameaça ou numa oportunidade;
- Consideração dos resultados de avaliação da eficácia de planos de ação concretizados em anos anteriores (histórico) e de monitorização de objetivos (desempenho) na avaliação dos riscos.

► Exemplo prático

- No Manual de Gestão dos Riscos do Município da Maia encontra-se definida a metodologia de avaliação dos riscos (níveis de criticidade e critérios de graduação).
- A grelha que constitui a matriz constante no Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia prevê a identificação dos riscos críticos (graduação=elevado).

Tratamento dos Riscos

(6.1.2) "A organização deve planear ações para tratar estes riscos e oportunidades (...) integrar e implementar as ações nos processos do seu sistema de gestão" (ISO 9001, 2015)

(5.5.1) "O tratamento do risco implica a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementados, os tratamentos proporcionam ou modificam controlos" (ISO, 31000, 2009)

Perguntas Chave	CrITÉrios	Suportes
<ul style="list-style-type: none"> Como controlar a probabilidade e consequências da ocorrência dos riscos considerados críticos? Qual a relação custo/benefício entre o risco e a estratégia a implementar? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender aos riscos críticos. ✓ Considerar os fatores de risco. ✓ Identificar os controlos e direcionar esforços com vista a minimizar ameaças e potenciar oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Gestão dos Riscos. Matriz de Riscos e Processos. Mapa de Melhoria. Norma de Controlo Interno. Plano de Gestão dos Riscos. Ata de Revisão pela Gestão.

O tratamento dos riscos supõe a identificação de ações a implementar com vista a manter os riscos dentro dos níveis de tolerância e dos limites de apetência para o risco assumidos pela organização.

► Breve diagnóstico organizacional

- As estratégias para tratamento dos riscos do Município da Maia encontram-se definidas no PGRCIC. Neste documento constam, para cada risco identificado, a graduação, as respetivas medidas de controlo a implementar com vista ao seu tratamento e a identificação da pessoa responsável pela gestão do risco.

► Sugestões de melhoria

- Atualização das estratégias de tratamento dos riscos tendo em conta que o risco se poderá traduzir numa ameaça ou numa oportunidade;
- Definição das estratégias de tratamento atendendo aos fatores de risco;
- Consideração da existência de riscos sobre os quais não é possível implementar ações com vista a dominar ou condicionar os seus fatores e da possibilidade de que o tratamento de determinados riscos poderá gerar outros riscos e implicar custos para a organização.

► Exemplo prático

- No Manual de Gestão dos Riscos do Município da Maia encontram-se definidas as estratégias de tratamento dos riscos e respetiva articulação com a graduação dos riscos.
- A grelha que constitui a matriz constante no Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia prevê a identificação dos recursos necessários para a implementação das estratégias de tratamento dos riscos, assim como, a identificação dos riscos sobre os quais não é possível atuar (informação a reportar no campo afeto à definição das medidas a implementar desde que devidamente fundamentada).

Monitorização e Revisão

(9.3.2) "A revisão pela gestão deve ser planeada e executada tendo em consideração (...) a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e oportunidades" (ISO 9001, 2015)

(5.6) "Os processos de monitorização e revisão da organização deverão abranger todos os aspetos do processo da gestão do risco" (ISO, 31000)

Perguntas Chave	CrITÉRIOS	Suportes
<ul style="list-style-type: none"> Qual a periodicidade de acompanhamento aos riscos? As medidas adotadas pelo Município da Maia foram eficazes? São as soluções eficientes? Houve alterações ao perfil de risco organizacional? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender aos indicadores de risco. ✓ Acompanhar e monitorizar resultados, avaliando continuamente a adequação da gestão dos riscos, o perfil de risco e os procedimentos de monitorização. ✓ Clarificar linhas de reporte das estratégias e das vulnerabilidades existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Gestão dos Riscos. Mapa de Melhoria. Plano de Monitorização. Relatório de Execução. Ata de Revisão pela Gestão.

A monitorização e revisão pretendem avaliar o sucesso do tratamento dos riscos assumindo, claramente, uma natureza dinâmica. A evolução da implementação das estratégias de tratamento dos riscos poderá se constituir como um indicador válido do desempenho do processo de GR. Estes resultados deverão estar integrados na gestão global do desempenho organizacional e ser comunicados às partes interessadas.

► Breve diagnóstico organizacional

- A informação referente ao acompanhamento e avaliação da execução do PGRIC do Município da Maia constitui o RE. Não obstante, o relatório apenas reflete a execução das ações definidas, não sendo avaliada a eficácia das mesmas.

► Sugestões de melhoria

- Correlação entre o tratamento dos riscos e a identificação de novos riscos ou a alteração aos existentes, pela análise crítica dos resultados gerais e parciais da gestão dos riscos organizacionais;
- Consideração dos riscos no planeamento e realização das AI;
- Inclusão na revisão ao SG de informação referente à gestão dos riscos.

► Exemplo prático

- A grelha que constitui o RE, também proposto em apêndice, pretende aferir o grau de execução das medidas de tratamento dos riscos e a avaliação da eficácia das mesmas.
- A Ata de Revisão pela Gestão é evidência clara da análise, por parte da gestão de topo, das decisões tomadas sobre os riscos. Desta análise deverá resultar a atualização dos riscos, e quando aplicável, as necessárias alterações ao perfil de risco instituído e a definição de medidas a implementar quando os limites de risco são excedidos.

Comunicação e Consulta

(4.2) "A organização deve determinar as partes interessadas (...) e os requisitos destas partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão...e rever a informação acerca destas partes interessadas e dos seus requisitos" (ISO 9001, 2015)

(5.2) "A comunicação e consulta com as partes interessadas são importantes, uma vez que estas produzem juízos sobre risco baseados nas suas perceções do risco" (ISO 31000, 2009)

Perguntas Chave	Crítérios	Suportes
<ul style="list-style-type: none"> Quais as partes interessadas do Município da Maia? De que forma os seus requisitos podem afetar o SG da organização? Como manter uma efetiva comunicação e consulta? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar as partes interessadas e determinar as suas necessidades e expectativas. ✓ Determinar a forma de divulgação da informação sobre os riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de Comunicação. Relatório de Execução. Inquéritos. Ata de Revisão pela Gestão.

A comunicação e consulta é uma atividade que revela preocupação em assegurar o envolvimento das partes interessadas, pela divulgação das decisões tomadas sobre os riscos e obtenção do retorno da informação sobre o seu conhecimento.

► Breve diagnóstico organizacional

- O Município da Maia tem em curso a identificação das suas partes interessadas, relevantes para o SG, e a determinação das suas necessidades e expectativas. A comunicação sobre a gestão dos riscos da organização, é realizada através da publicação do RE. O município evidencia, ainda, a implementação de mecanismos de consulta, pela aplicação periódica de inquéritos de avaliação da satisfação junto dos munícipes e dos seus trabalhadores.

► Sugestões de melhoria

- Definição e implementação de um Plano de Comunicação (conteúdos, formatos, responsabilidades e momentos da comunicação a efetuar);
- Planeamento de ações de formação dirigidas a todos os trabalhadores;
- Menção no Relatório de Gestão e GOP de informação sobre a gestão dos riscos;
- Aplicação de inquéritos relativos à gestão dos riscos organizacionais.

► Exemplo prático

- O Plano de Comunicação, apresentado no Apêndice XVII, é um exemplo da informação a considerar na atividade de comunicação e consulta junto das partes interessadas.
- O Plano de Formação do município deverá contemplar formações no âmbito da GR, as quais poderão ser planeadas e realizadas em parceria com o Serviço de Qualidade.
- O Relatório de Gestão e as GOP deverão prever um capítulo respeitante à GR do município, tendo como *input's* as informações constantes no PGRIC e no RE.
- Os inquéritos de avaliação da satisfação deverão ser atualizados com itens referentes à GR. Previamente deverão ser realizados pré testes.

No que respeita ao papel da AI no processo, e conforme resulta do exposto pela revisão da literatura, constatámos que o novo paradigma de AI se baseia numa visão dos processos, sendo fortemente focalizada nos riscos de gestão. Neste sentido, a AI assume-se intimamente relacionada com a GR, e de igual modo a GR com o CI. Quando os auditores internos avaliam se o CI é adequado, questionam se este é adequado para os riscos da organização. A tabela que apresentamos de seguida pretende demonstrar que os controlos existem, porque existem riscos, e os riscos existem porque a organização tem objetivos:

	Principais Input's	Principais Objetivos
Auditoria Interna	Processos	Avaliar o nível de Controlo Interno e o processo de Gestão do Risco
Gestão do Risco	Objetivos	Gerir as ameaças e oportunidades
Controlo Interno	Riscos	Minimizar as consequências dos riscos e otimizar a sua <i>performance</i>

Agregar Valor à Organização

Tabela 18 – Relação entre Auditoria Interna, Gestão do Risco e Controlo Interno

Fonte: Elaboração própria

No domínio do SPP o fim último da auditoria é a avaliação da eficiência, da economia, da legalidade, da regularidade e eficácia dos programas e políticas desenvolvidas pelos organismos públicos. Por tal, assegurar as funções de consultoria e garantia na organização afigura-se indispensável para uma manutenção consistente do processo de gestão dos riscos organizacionais.

Concretamente no caso da AI do Município da Maia verificamos que esta se constitui como um importante instrumento de apoio à gestão de topo. Não obstante, a gestão dos riscos da organização não é considerada no planeamento anual das auditorias internas. Acresce o facto de que a avaliação efetuada neste âmbito, tem vindo a acontecer por uma equipa externa, mas de forma esporádica, sendo que os resultados desta avaliação também não se encontram inseridos no SG do município.

Daqui decorre que encaramos como essencial a reflexão para os seguintes aspetos:

- Consideração do “risco” no planeamento e realização das Auditorias Internas;
- Realização periódica de uma avaliação independente ao processo de Gestão do Risco e sua integração no Sistema de Gestão.

Uma vez que os trabalhos de auditoria têm por base a amostragem, pois o auditor não se pode debruçar sobre todas as áreas, há que estabelecer critérios. A definição das áreas a auditar irá conduzir todo o enfoque de atuação da AI. Esta definição deverá traduzir-se na elaboração de um planeamento de atividades, o qual poderá ter em conta várias reflexões, como p.ex. a criticidade dos processos, pedidos da gestão de topo e/ou das UO, alterações da macroestrutura, legais, normativas ou regulamentares, recursos disponíveis, entre outros.

Atendendo ao facto de que pretendemos direccionar esforços para as áreas de maior risco considerar o “risco” na conceção do planeamento de atividades de AI do Município da Maia apresenta-se como um critério a não descurar. O objetivo é fornecer segurança objetiva da eficácia das atividades de GR no município. No que respeita à avaliação deste processo, de facto, a AI assume um papel preponderante pois visa assegurar que os principais riscos da organização estão a ser geridos de forma adequada e que o SCI está a funcionar eficazmente. Concretamente, a sua atuação passa por avaliar se:

- O processo de gestão dos riscos foi aplicado de forma apropriada e se todos os seus elementos são adequados e suficientes;
- O processo de gestão dos riscos está de acordo com as necessidades estratégicas e os objetivos da organização;
- Todos os riscos críticos foram identificados e são alvo de tratamento;
- Os controlos definidos são implementados corretamente, de acordo com os objetivos do processo e se são adequados e eficazes;
- A organização define e mantém mecanismos de monitorização para o tratamento dos riscos.

Desta feita, a realização de uma avaliação ao processo de GR assume-se como um fator de credibilização do mesmo. É neste sentido que propomos que o Município da Maia sujeite o processo de GR, de forma sistemática, integrada e periódica a uma avaliação independente. O Manual de Gestão dos Riscos institui em que termos devem ser conduzidas as avaliações independentes a este processo.

Complementarmente, apresentamos no Apêndice XVI um conjunto de questões que, de acordo com os procedimentos que constituem o processo, se propõem a constituir uma *checklist* de suporte aos trabalhos de auditoria neste âmbito.

4.2.4 Vantagens na Implementação do Modelo Integrado de Gestão do Risco

Indo ao encontro do até então exposto, o processo de GR prevê identificar e avaliar os riscos para a tomada de decisão com vista a que a organização evolua e prospere. Adotar uma estrutura sólida, robusta e confiável de GR não significa que a organização vá ter mais ou menos sucesso, mas sim que estará mais consciente e preparada para eventos que se podem traduzir em ameaças ou oportunidades.

Neste âmbito, o papel da gestão de topo é tirar partido do risco, ou seja, considerá-lo como o valor central da organização, podendo assim obter contrapartidas e, consequentemente contribuir para a prossecução dos objetivos organizacionais. A mais-valia de um compromisso explícito relativamente à implementação do modelo integrado de GR poderá representar inúmeros benefícios, não só para a organização, mas também para os seus trabalhadores e restantes partes interessadas. Por tal, adequar a abordagem e práticas atuais da gestão dos riscos do Município da Maia aos princípios da ISO 31000 (2009) e manter essas práticas alinhadas com as diretrizes da ISO 9001 (2015), poderá trazer consideráveis vantagens:

ISO 9001 (2015)	ISO 31000 (2009)	<p>Transparência e melhoria da reputação e imagem do município</p> <p>Existe uma dimensão relevante para o contexto do Município da Maia - os <i>Stakeholders</i>. Ao comunicar a política de gestão dos riscos de forma transparente a organização revela preocupação em considerar o risco no planeamento estratégico e consequentemente preocupação com o dever de cuidar dos bens dos cidadãos. Esta política de transparência além de proteger todas as partes interessadas melhora as relações com as mesmas e isso inclui os trabalhadores, munícipes, fornecedores, empresas, associações e população em geral, o que se traduz na melhoria da imagem institucional.</p>
	ISO 31000 (2009)	<p>Potenciar o investimento na certificação</p> <p>Uma vez que o Município da Maia se encontra certificado integralmente pelo referencial da gestão da qualidade, a implementação do processo de Gestão do Risco agrega um valor significativo ao Sistema de Gestão, na medida em que o próprio sistema já se encontra estruturado e sistematizado. Isto permite potenciar o investimento realizado aquando a implementação da certificação, como p.ex. as pessoas, ferramentas, procedimentos, metodologias e outros recursos.</p>
ISO 9001 (2015)	ISO 31000 (2009)	<p>Melhorar o desempenho organizacional</p> <p>A adoção de uma gestão estruturada dos riscos possibilita ao Município da Maia antecipar não só ameaças, que possam afetar o bom funcionamento do Sistema de Gestão, mas também oportunidades que poderão trazer inovação. Neste sentido, o município estará preparado para agir num contexto de incerteza e aumentar a probabilidade de conseguir atingir os seus objetivos.</p>
	ISO 31000 (2009)	<p>Auxílio à organização na adequação às exigências legais e regulamentares</p> <p>O Município da Maia ao considerar todos os riscos inerentes ao seu funcionamento irá certamente contemplar na sua apreciação os riscos políticos e legais, ou seja, riscos relacionados com a emissão de diretizes, políticas e estratégias por parte da União Europeia e do Governo que possam eventualmente comprometer e afetar a sua capacidade em prestar serviços. Neste sentido, esta consciência auxiliará o município a implementar mecanismos de controlo com vista a tentar mitigar estes riscos.</p>
ISO 9001 (2015)	ISO 31000 (2009)	<p>Sistematiza o planeamento estratégico e a gestão dos riscos</p> <p>Desenvolver um modelo sistemático de gestão dos riscos, antevê que o Município da Maia sempre que as circunstâncias externas se alterarem, proceda à revisão dos objetivos e dos riscos. Ou seja, que terá em conta os riscos que poderão ser relevantes para a organização e que eventualmente poderão mudar as variáveis da atividade de forma significativa.</p>
	ISO 31000 (2009)	<p>Melhora o comprometimento e envolvimento internos</p> <p>Implementar uma Gestão do Risco integrada prevê que exista comunicação, tanto no sentido ascendente como descendente. O Município da Maia ao estabelecer e manter adequados mecanismos de comunicação, estimula o comprometimento de todos os trabalhadores na realização dos objetivos da organização, envolvendo-os na identificação do que pode desviar do resultado pretendido. Por outro lado, a visão de se estabelecer objetivos, atender aos riscos e implementar os controlos necessários, é uma visão que desbloqueia obstáculos entre quem avalia e quem toma decisões, ou seja, os auditores e a gestão de topo.</p>

Tabela 19 – Vantagens na Implementação do Modelo Integrado de Gestão do Risco
Fonte: Elaboração própria

4.2.5 Recomendações à Implementação do Modelo Integrado de Gestão do Risco

Apresentada a proposta do modelo, e considerando o exposto pelos académicos e profissionais da GR, fazemos alusão aos aspetos a ter em conta e às fases a considerar para a efetiva implementação do modelo no Município da Maia. Relativamente aos aspetos a considerar salientamos:

Comprometimento da Gestão de Topo

Existe uma condição essencial para a implementação do modelo no Município da Maia. Esta condição passa por garantir que a gestão de topo compreende a dimensão e as consequências que um processo desta natureza representa para a autarquia. O Executivo Municipal deve manifestar claramente o seu compromisso e envolvimento com este processo.

Ligar a Gestão do Risco à Estratégia Organizacional

É importante ter em conta que a visão do município em estabelecer objetivos, atendendo aos riscos e implementando os controlos necessários, é uma visão que facilita a tomada de decisão em ambientes de incerteza. A identificação dos riscos organizacionais deverá ter em conta os objetivos estratégicos definidos.

Assumir uma Abordagem Integrada

Gerir o risco, pressupõe assumir o risco. O facto do Município da Maia adotar um enfoque holístico perante o risco, permite-lhe identificar uma ampla gama de riscos e evitar que riscos críticos não sejam devidamente tratados. A integração das práticas de gestão dos riscos nos processos de planeamento e de decisão é fundamental para uma efetiva gestão dos riscos organizacionais.

Comunicar e Partilhar a Informação

A existência formal do processo implica o seu conhecimento pelas partes interessadas do município. Comunicar as decisões de acordo com a política de gestão dos riscos definida internamente é essencial para o envolvimento de todos, evidencia transparência e favorece a confiança. Os documentos de gestão municipal configuram-se como suportes credíveis de comunicação sobre os riscos da organização.

Definir as Estratégias de Gestão dos Riscos

A consciência de que identificar e avaliar os riscos, por si só, não garante o sucesso permite o reconhecimento da necessidade de os tratar. Há que definir estratégias adequadas de tratamento dos riscos, proceder à sua priorização e implementar ações para tirar partido das oportunidades, minimizar as ameaças, explorar os pontos fortes e trabalhar os pontos fracos.

Determinar Indicadores-Chave

Outro aspeto essencial é o acompanhamento dos riscos que podem pôr em causa os objetivos do Município da Maia. É fundamental medir, para observarmos se estamos a gerir adequadamente o risco. O desempenho é o *driver*, ou seja, monitorizar quais os objetivos que não foram atingidos e os que estão em causa e se as medidas que adotamos sobre os fatores de risco foram eficazes ou não.

Alinhar Gestão do Risco e Controlo de Gestão

A prossecução dos objetivos estratégicos do Município da Maia deverá ter como apoio adequados mecanismos de controlo e ferramentas. Estes sistemas de controlo e estas ferramentas deverão suportar os vários procedimentos da gestão dos riscos organizacionais, mas também servir de base à tomada de decisão ao facultar informação relevante para a graduação e quantificação dos riscos.

Assegurar a existência de Cultura de Risco

Finalmente é fundamental que a gestão de topo assegure a integração e enraizamento da cultura de risco na cultura organizacional. A cultura de risco inclui a determinação do apetite pelo risco, das estratégias de tratamento dos riscos e dos mecanismos de controlo implementados. Esta responsabilidade da gestão de topo em disseminar a cultura de risco pela organização vai ao encontro do seu envolvimento com o processo.

Tabela 20 – Aspetos a considerar na Implementação do Modelo Integrado de Gestão do Risco

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às fases a seguir para uma efetiva implementação de uma GR integrada no Município da Maia revela-se indispensável desenvolver as seguintes ações:

a) Informar e Preparar a Gestão de Topo

O promotor para a implementação do processo de GR no município é a gestão de topo. Em primeiro lugar é essencial que todo o executivo assuma o processo e se identifique com o mesmo. O seu comprometimento é vital para o seu sucesso. Neste sentido, deverão ser comunicadas as implicações inerentes relativamente à implementação do processo, vantagens, desvantagens, custos e necessidades de recursos.

b) Formar a Equipa

A implementação do processo poderá ser desenvolvida pelo recrutamento de uma equipa externa, de uma equipa constituída por trabalhadores da organização, ou de uma equipa mista. Cabe à gestão de topo decidir qual a forma de recrutamento da equipa, os elementos que a devem constituir e respetivas responsabilidades.

c) Estabelecer Prazos

O desenvolvimento da implementação do processo deverá ter como suporte um cronograma⁷², no qual devem ficar definidas as ações a implementar, responsáveis e datas previstas de conclusão. A responsabilidade de diligenciar a sua operacionalização é do dirigente municipal afeto ao processo/subprocesso alvo da implementação. A elaboração deste cronograma deverá ter em conta o âmbito do processo de GR e a dinâmica do SG do município, o que inclui, o ciclo anual de revisão do sistema organizacional e a necessidade da organização em dar cumprimento ao exigido legalmente pelo CPC.

d) Elaborar o Manual de Gestão dos Riscos

O Manual de Gestão dos Riscos⁷³, conforme anteriormente referido, deverá constituir-se como o documento formal do município que apresenta a política instituída e assumida pela organização no que respeita à GR. No geral, este documento suporta a apreciação dos riscos, a definição das estratégias para o seu tratamento e a sua monitorização, propondo-se a disseminar a cultura de risco na organização.

e) Informar e Preparar todos os Trabalhadores

O reconhecimento assumido por parte do executivo municipal (gestão de topo) com o processo permite convencer e motivar a equipa que vai operacionalizar o processo, e isso inclui não só os dirigentes municipais (gestão intermédia), como o pessoal técnico e operacional (gestão operacional). A preparação dos trabalhadores poderá passar pela organização de sessões de esclarecimento, ou ações de formação e sensibilização internas, com vista a comunicar as implicações da implementação do processo no seio organizacional, nomeadamente o contributo para a melhoria do desempenho dos serviços prestados pelas diversas UO.

⁷² Cf. Apêndice XVI.

⁷³ Cf. Apêndice XIII.

f) Capacitar todos os Envolvidos

A equipa responsável pela implementação do processo deverá ter formação específica na área da gestão dos riscos. É fundamental para a gestão de topo constituir uma equipa com as competências adequadas para o desenvolvimento dos trabalhos.

g) Desenvolver um Projeto Experimental

Conforme já referenciado, pretendemos que o processo de GR no Município da Maia seja de âmbito transversal. Não obstante, numa fase inicial deverá a gestão de topo diligenciar a sua implementação apenas num determinado processo ou subprocesso e ir paulatinamente alargando o âmbito a toda a organização. Este processo ou subprocesso deverá ser escolhido tendo em conta a sua área de atuação e o nível de maturidade no SG.

h) Avaliar o Projeto Experimental

Após o desenvolvimento do projeto experimental num determinado processo, deverá ser realizada uma avaliação à execução do mesmo. Numa lógica de melhoria contínua, da avaliação realizada poderá decorrer a necessidade de efetuar eventuais ajustes, nomeadamente a prazos, recursos ou metodologias de trabalho.

i) Transversalizar a Implementação

Posteriormente deverá a organização alargar a implementação do processo de GR até onde pretender. Esta implementação, quer seja desenvolvida por uma equipa externa ou por elementos da organização, deverá respeitar a realidade da mesma, a sua dimensão, estrutura, processos, recursos disponíveis, áreas de atividade e procedimentos existentes e documentados, uma vez que estes estabelecem a interação dos processos, os métodos e ferramentas utilizados, fornecendo importantes *input's* na identificação dos recursos necessários para cada etapa do processo. Neste sentido, sempre que o contexto se alterar, devem ser revistos os objetivos e os riscos, e considerar aqueles que são relevantes para a organização e que mudam as variáveis da atividade de forma significativa.

PARTE III – CONCLUSÕES

Conclusões

O risco está presente em todas as ações do quotidiano e em todos os contextos de atuação. No domínio empresarial esta realidade também é concreta e, independentemente do seu âmbito de atuação, as organizações, perante um contexto económico particularmente atribulado, marcado pelo crescimento exponencial dos riscos e respetiva complexidade, sentem a necessidade de investir, cada vez mais, numa gestão do risco devidamente estruturada e sistematizada.

Revela-se indispensável às organizações a implementação e manutenção de um processo que lhes permita ajustar constantemente a sua gestão, à natureza das ameaças e oportunidades que enfrentam, tendo sempre em consideração os acontecimentos futuros. Numa tentativa de dar resposta à necessidade constante de assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais assistimos a uma mudança de paradigma. Atualmente, gerir riscos não traduz apenas uma postura reativa que objetiva a preservação de valor, mas também uma postura preventiva que passa indiscutivelmente pela criação de valor para a organização. Há que potenciar o que o risco tem de melhor.

Sendo assim, e confirmando o que a literatura nos apresenta, o processo de Gestão do Risco é um processo estruturado e contínuo, transversal a toda a organização, o qual permite identificar, avaliar, definir quais as respostas aos riscos críticos e reportar as oportunidades e ameaças que afetam o cumprimento dos objetivos da organização.

De facto, a Gestão do Risco apoia a tomada de decisão e direciona o planeamento, mas importará referir que não garante o sucesso organizacional. Além disso, a abordagem ao processo deverá variar de organização para organização, pois estas diferem na dimensão, estrutura, áreas de negócio e nos objetivos a que se propõem atingir.

Na tentativa de se obter orientações válidas e robustas para a implementação efetiva da Gestão do Risco assistimos, da parte de vários organismos e entidades internacionais, à emissão de inúmeros padrões aplicáveis a qualquer tipo de organização. Não obstante, todos partilham a mesma ambição: que este processo proporcione uma base sólida à tomada de decisão e seja uma orientação credível na identificação dos riscos a aceitar e na escolha da melhor estratégia a considerar no seu tratamento.

Neste contexto, verificamos que a Gestão do Risco tem vindo a assumir notável importância no seio das organizações, apresentando-se como um elemento fundamental do Governo Societário. No Sector Público Português, gerir riscos revela-se um enorme desafio e, em particular no caso dos municípios, uma gestão eficaz dos riscos obriga a um esforço holístico e interdisciplinar e de auscultação constante do ambiente organizacional, no sentido de permitir identificar uma ampla gama de riscos, detetar e mudar as condições de risco. Não menos importante, é a preocupação que sustenta este processo, a qual se prende com o facto de que o risco no domínio de atuação pública deve ser gerido tendo como objetivo principal o Interesse Público.

Importará referir que o papel da Auditoria Interna é crucial, não só pela avaliação da eficiência, eficácia, economicidade e legalidade das políticas desenvolvidas pelas entidades públicas, mas também, porque impulsiona a implementação de mecanismos de *accountability* e de transparência. Deste modo, o Controlo Interno é uma componente essencial da gestão do risco. É essencial para as organizações implementarem um Sistema de Controlo Interno no sentido de gerir eficazmente as ameaças e as oportunidades. Os controlos devem ser delineados em função dos riscos organizacionais e, neste domínio, a Auditoria Interna realmente tem um papel preponderante, pois avalia se os controlos foram definidos de forma adequada para os riscos identificados.

No que respeita à implementação das práticas de Gestão do Risco no Sector Público Português, estas são relativamente recentes. Apesar do esforço desenvolvido pelo Conselho de Prevenção da Corrupção desde 2009, nomeadamente pelo alargamento do âmbito da gestão dos riscos, as práticas atuais relevam uma necessidade premente de consolidação. Mais do que elaborar um plano de gestão de riscos organizacionais e emitir um relatório de execução do mesmo, revela-se essencial monitorizar de forma contínua este processo, adequando-o às alterações do contexto das organizações.

Ainda assim, é necessário ter a consciência de que as soluções para problemas relacionados com a Gestão do Risco no Sector Público Português, presumivelmente envolverão decisões sustentadas em opções políticas. Não obstante, gerir riscos apresenta-se aos municípios portugueses como uma vantagem competitiva, pois permite minimizar as ameaças e explorar as oportunidades, algo que os municípios vizinhos poderão não estar conscientes para fazer, fruto de uma eventual postura reativa.

O trabalho de investigação aqui apresentado teve como principal objetivo a conceção de um **Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português**. Atendendo aos objetivos e às questões de investigação, aos recursos disponíveis e à posição do investigador, optamos por recorrer ao estudo de caso com suporte à abordagem qualitativa. Neste sentido, o “caso” alvo de estudo foi um organismo público – **O Município da Maia**. A abordagem qualitativa concretizou-se através da observação indireta, pela utilização da técnica da pesquisa documental e observação direta pela utilização das técnicas de observação e entrevista. Para análise dos dados procedemos a uma análise de conteúdo temática e à triangulação.

Tendo em conta os objetivos inicialmente propostos, entendemos que a metodologia utilizada se revelou apropriada, salientando que a aplicação das entrevistas permitiu dar resposta às questões de investigação identificadas ao longo da revisão da literatura científica. Foi neste sentido que a escolha dos entrevistados teve em conta as áreas a investigar, a sua posição no município e o seu nível de conhecimento sobre o Sistema de Gestão organizacional. Acresce o facto de que a análise de conteúdo temática das entrevistas validou o nosso Modelo de Análise em 86,39%. Por tal, entendemos que o presente estudo obteve resultados satisfatórios e que os objetivos foram alcançados.

A proposta do modelo aqui apresentada teve em consideração a integração dos princípios da ISO 31000 nas práticas de gestão da organização propondo-se, desta forma, a constituir-se como uma orientação para a implementação do processo de Gestão do Risco no município; estabelecer uma gestão estruturada e sistematizada dos riscos organizacionais; integrar a cultura de risco na cultura organizacional e contribuir para a melhoria da imagem e reputação da autarquia.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que a consolidação da implementação do processo de Gestão do Risco instituído no Município da Maia se revela como uma mais valia para a gestão organizacional; que os princípios e orientações previstos na ISO 31000 (2009) se apresentam complementares e convergentes com os requisitos da ISO 9001 (2015) referencial de base do Sistema de Gestão do município; que a Auditoria Interna do Município da Maia, como importante instrumento de apoio à gestão que é, tem um papel preponderante na gestão dos riscos organizacionais e que Executivo Municipal se revela consciente da importância da Gestão dos Riscos na gestão estratégica e cooperante com a consolidação do processo na organização.

Neste contexto, das melhorias apresentadas pelo modelo proposto destacamos:

- A introdução da visão positiva do risco na cultura da organização (gestão das ameaças e das oportunidades);
- A consideração do contexto organizacional na definição do âmbito da Gestão do Risco;
- A identificação dos riscos tendo em conta os objetivos estratégicos, necessidades e expectativas das partes interessadas, resultados de avaliação da satisfação, resultados das auditorias, não conformidades e oportunidades de melhoria;
- A definição das estratégias de tratamento dos riscos tendo em consideração os fatores de risco;
- A implementação da prática da Graduação do Risco Residual;
- A consideração do risco na atividade desenvolvida pela Auditoria Interna;
- A definição de indicadores do desempenho do processo de Gestão do Risco (cumprimento de objetivos, taxa de execução das ações empreendidas para o tratamento dos riscos e taxa de avaliação de eficácia das mesmas);
- A promoção da cultura de risco na organização (formação, sessões de sensibilização);
- A reformulação e integração do Plano de Gestão dos Riscos e do Relatório de Execução no Sistema de Gestão organizacional;
- Reporte das decisões sobre os riscos nos documentos de gestão municipal;
- A integração e sinergia de práticas exigidas, não só por requisitos legais, como também por requisitos normativos;
- A uniformização dos conceitos e consolidação das práticas de Gestão dos Riscos na organização pela instituição do Manual de Gestão dos Riscos.

Refira-se por fim, que implementar a Gestão do Risco é um processo de construção e de mudança, exclusivo e específico de cada organização. Não existem melhores práticas que possam ser implementadas. Não obstante, se a cultura de risco for construída com base na cultura corporativa, gerir os riscos pode contribuir favoravelmente para a eficácia da gestão organizacional.

Limitações do Estudo

O carácter sigiloso de alguns dos documentos estruturantes do sistema organizacional condicionou a divulgação de alguns dados, o que poderia enriquecer a apresentação prática do projeto. Por outro lado, não poderíamos também afastar a hipótese da insuficiência do mesmo dada a impossibilidade de extrapolar os resultados obtidos para além do caso estudado.

As entrevistas aplicadas permitiram extrair uma considerável quantidade de dados e informações acerca da Gestão do Risco na organização. Não obstante, a aplicação de entrevistas a um público alvo mais alargado poderia conferir mais consistência aos resultados obtidos no presente estudo.

Orientações e Propostas para Investigações Futuras

Uma vez que entendemos ser necessário melhorar a compreensão da Gestão do Risco e precisar sobre a consolidação das práticas de gestão dos riscos no contexto do Sector Público Português, apresentamos como sugestão para investigações futuras, o alargamento do âmbito deste tipo de estudo a outras entidades da Administração Local, como: as Freguesias; as Entidades Intermunicipais; as Empresas Locais e outros organismos pertencentes à Administração Central e Sector Empresarial do Estado. O desenvolvimento de uma metodologia que permita estabelecer comparações entre organismos públicos portugueses e, entre estes e outros pertencentes a países europeus e internacionais, seria outra proposta a considerar.

Sugerimos ainda o estabelecimento de protocolos entre os vários organismos públicos para a realização de avaliações independentes ao processo de Gestão do Risco.

Por fim, esperamos que este trabalho seja impulsionador de outras investigações constituindo assim mais um contributo para a evolução do conhecimento científico na área.

Referências Bibliográficas

- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Albuquerque, F., Marcelino, M. & Lima, M. (2015). *Auditoria – O risco: definições e um breve enquadramento*. Revista Revisores & Auditores, Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, n.º 68, pp. 15-27, janeiro/março.
- Allott, A. (1996). *The emerging role of the internal audit. Management Accounting (British)*. EBSCO Publishing, vol. 1, pp. 1-4.
- Almeida, J. R. (2000). *Contabilidade de custos para autarquias locais*. Porto: Vida Económica – Editorial.
- Almeida, M. C. (2003). *Auditoria: um curso moderno e completo – Textos, exemplos e exercícios resolvidos* (6ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Almeida, M. S. (2005). *Gestão de risco e governo das sociedades*. Revista Auditoria Interna, Instituto Português de Auditoria Interna, n.º 22, pp. 9-13, outubro/dezembro.
- Amaral, D. F. (2007). *Curso de Direito Administrativo*. (3ª Edição). Coimbra: Almedina.
- American Psychological Association. (2010). *Manual Publicação da American Psychological Association*. Washington: APA.
- Anderson, T. Kanuka, H. (2003). *E-Research, Methods, Strategies and Issues*. United States of America: Person Education, Inc.
- Associação Portuguesa de Certificação. (2015). *Guia do utilizador ISO 9001:2015*. Portugal: APCER.
- Attie, W. (1984). *Auditoria: conceitos e aplicações* (2ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Azevedo, S. R. C. (2014). *Auditoria aos municípios estudo de caso – uma aplicação à Área Metropolitana do Porto*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.
- Banham, R. (2004). *Risk management/business and industry. Enterprising views of Risk Management*. Journal of Accountancy, pp. 65-71, june.
- Barata, A. M. S. (2013). *Corrupção e poder local – transparência dos sítios web: estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território, Universidade de Aveiro.
- Barbier, E. (1992). *Auditoria interna* (2ª Edição). Mem Martins: Edições Cetop.
- Barreto, J. C. B. T. (2012). *Comply or explain nos códigos de governo das sociedades*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Direito, Universidade Católica Portuguesa Escola de Lisboa.

- Barros, A. J. N. (2012). *O processo de gestão de risco nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.
- Beasley, M. S., Clune, R. & Hermanson, D. R. (2005). *Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation*. Journal of Accounting and Public Policy, n.º 24, pp. 521–531.
- Beja, R. (2004). *Risk management – Gestão, relato e auditoria dos riscos do negócio*. Lisboa: Áreas Editora.
- Bell, J. (2004). Como realizar um projecto de investigação (3ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- Beretta, B. & Bozzolan, S. (2004). *A framework for the analysis of firm risk communication*. The International Journal of Accounting, n.º 39, pp. 265- 288.
- Bernstein, P. L. (1996). *Against the gods: The remarkable story of risk*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (2010). *Investigação qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Câmara Municipal da Maia. (2009). *Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2011). *Norma de Controlo Interno do Município da Maia*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2013). *Balanço Social*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2013). *Guia de Gestão*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2014). *Balanço Social*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2014). *Modelo Integrado de Gestão*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2014). *Plano de Prevenção de Riscos de Gestão*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2015). *Manual de Gestão*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2015). *Política de Gestão*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2016). *Ata de Revisão pela Gestão*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2016). *Balanço Social*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2016). *Grandes Opções do Plano e Orçamento*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2016). *Plano Estratégico do Município da Maia*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia (2016). *Prestação de Contas Consolidadas – Relatório de Gestão*. Maia: CMM.
- Câmara Municipal da Maia. (2016). *Relatório de Execução do Plano de Gestão de Riscos do Município da Maia*. Maia: CMM.

- Cardoso, I. D. C. (2013). *Planos de prevenção de riscos de gestão – Transparência dos institutos politécnicos*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Ciências Empresárias, Instituto Politécnico de Setúbal.
- Carvalho, R. (2013). *Auditoria da Administração Pública – Factores de risco mais comuns na Administração Pública*. Projeção visual, Mestrado em Auditoria, Edição 2013-2015. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto. Porto: ISCAP.
- Carvalho, J. B. C., Fernandes, M. J. & Teixeira, A. (2006). *Pocal comentado – Plano oficial de contabilidade das autarquias locais* (2ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros.
- Castanheira, N. M. C. (2007). *Auditoria interna baseada no risco – estudo do caso português*. Dissertação de Mestrado. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Castanheira, N. & Rodrigues, L. L. (2006). *Da abordagem tradicional à gestão de risco empresarial (ERM)*. Revista Revisores & Empresas, Câmara dos Revisores Oficiais de Contas, n.º 38, pp. 58-61, julho/setembro.
- Castanheira, N., Rodrigues, L. L. & Craig, R. (2009). *Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing*. Managerial Auditing Journal, vol. 25, n.º 1, pp. 79-98, July.
- Cavalcanti, C. D. (2009). *Gestão de Riscos: abordagem de conceitos e aplicações*. Brasil.
- Ching, H. Y. (2011). *Contribuição das boas práticas do mercado para a eficiência na gestão de risco corporativo*. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, vol. 4, n.º 3, pp. 257-273, setembro/dezembro.
- Chew, L. (1998). *Gestão de risco para gestores – 13 questões sobre gestão de risco que os accionistas lhe devem colocar*. Porto: Bolsa de Derivados do Porto.
- Comissão Europeia. (2014). *Relatório Anticorrupção da União Europeia*. Bruxelas: Comissão Europeia. Bruxelas: CE.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Internal Control – Integrated Framework*. New York: AICPA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. New York: AICPA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Integrated Framework Executive Summary*. New York: AICPA.
- Conselho de Prevenção da Corrupção. (2009). *Deliberação – Avaliação da gestão de riscos de corrupção e infrações conexas*. Lisboa: CPC.
- Conselho de Prevenção da Corrupção. (2015). *Guião – Elaboração de Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*. Lisboa: CPC.
- Costa, A. M. C. (2008). *A auditoria interna nos municípios portugueses*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

- Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira – Teoria & prática* (9ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros.
- Costa, A. F., Pereira, J. M. & Blanco, S. R. (2006). *Auditoria do sector público no contexto da nova gestão pública*. Revista de Estudos Politécnicos, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, vol. 3, n.º 5/6, pp. 201-225.
- Coutinho, C. P. & Chaves, J. H. (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação, CIEd Universidade do Minho, vol. 15, n.º 1, pp. 221-243.
- Cruz, N. F. & Sousa, L. (2014). *Local integrity system assessment portugal*. Lisboa: TIAC.
- Culp, S. (2011). *Risk Management – The Risk Masters*. Outlook, Accenture, n.º 3, pp. 1-10.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2003). *The New Public Service: An approach to reform*. International Review of Public Administration, vol. 8, n.º 1, pp. 3-10.
- Direção-Geral da Administração Interna. (2015). *Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas*. Lisboa: DGAI.
- Félix, S. A. L. (2013). *Uma análise sistémica da auditoria interna nos municípios em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra.
- Fernandes, C. L. (2010). *O sistema de controlo interno nos municípios portugueses – o caso da Câmara Municipal de Ansião*. Relatório de Estágio. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.
- Fernandes, F. C. & Benetti, J. E. (2014). *Gestão de Riscos em micro e pequenas empresas: Uma pesquisa na Região Sul do Brasil*. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Goiânia.
- Ferreira, A. C. C. (2010). *A gestão de risco aplicada à auditoria interna*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Ferreira, M. P. & Serra, F. R. (2009). *Casos de estudo – Usar, escrever e estudar*. Lisboa: Lidel.
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Frigo, M. L. & Anderson, R. J. (2011). *Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance*. The Journal of Corporate Accounting & Finance, pp. 81-88, march/april.
- Governo de Portugal. (2011). *A Gestão do Programa de Ajustamento*: GP.
- Governo de Portugal. (2011). *Tradução do conteúdo do Memorando de Entendimento sobre as Condiionalidades de Política Económica*: GP.
- Guimarães, I. C., Parisi, C., Pereira, A. C. & Weffort, E. F. J. (2009). *A importância da controladoria na gestão de Riscos das empresas não-financeiras: um estudo da percepção de*

gestores de riscos e controllers. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 11, n.º 32, pp. 260-275, julho/setembro.

Henriques, M. T. D. (2007). *Governo das sociedades e criação de valor – Grupo LENA*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria.

Hill, M.M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Hill, S. (2006). *Guia sobre a gestão de riscos no serviço público*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública.

Institute of Chartered Accountants in England and Wales. (1997). *Financial Reporting of Risk: Proposals for a statement of business risk*. United Kingdom: ICAEW.

Instituto Português de Auditoria Interna. (2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Lisboa: IPAI.

Instituto Português de Corporate Governance. (2006). *Livro Branco sobre Corporate*. Lisboa: IPCG.

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. (2016). *Regulamento Geral dos Mestrados do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto*. Porto: ISCAP.

International Federation of Accountants. (2004). *ISA 320 – Materialidade em Auditoria*. Genebra: IFAC.

Internacional Public Sector Accounting Standards Board. (2006). *Norma Internacional de Contabilidade do Sector Público n.º 6 – Demonstrações Financeiras Consolidadas e Separadas*. Bruxelas: IPSASB.

International Organization for Standardization. (2009). *ISO n.º 31000 – Risk Management – Principles and Guidelines*. Genebra: ISO.

International Organization for Standardization. (2013). *ISO n.º 31000 – Gestão do Risco Princípios e Linhas de Orientação*. Portugal: IPQ.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO n.º 9001 – Quality Management Systems – Requirements*. Genebra: ISO.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO n.º 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Portugal: IPQ.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO n.º 14001 – Environmental Management Systems*. Genebra: ISO.

International Organization for Standardization. (2002). *ISO/IEC Guide n.º 73 – Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in Standards*. Genebra: ISO.

International Organization for Standardization. (2012). *ISO/IEC – Annex SL – Proposals for Management System Standards*. Genebra: ISO.

International Organization for Standardization. (2014). *The ISO Survey of Management System Standard Certifications*. Genebra: ISO.

Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee Ob-007. (2004). *Risk Management Guidelines*. Australia: SAI GLOBAL.

Jorion, P. (2007). *Value at Risk – The new benchmark for managing financial risk* (3rd Edition). United States of America: McGraw-Hill Companies, Inc.

Kaplan, R. S. (2009). *Risk Management and the Strategy Execution System*. Harvard Business Review, vol. 11, n.º 6, pp. 1-6.

Kendall, K. E. & Kendall, J. E. (2011). *Systems analysis and design* (8th Edition). United States of America: Prentice Hall International Editions, Inc.

Knight, K. (2016). *The revision of ISO 31000 on risk management has started*. Genebra: ISO.

KPMG Advisory-Consultores de Gestão, S.A. & Associação Portuguesa para a Qualidade. (2013). *Gestão do risco em Portugal: Desafios para as empresas*. Portugal: KPMG.

Ladeira, M. D. L. (2013). *A avaliação da implementação do sistema de controlo interno no Município de Azambuja*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Instituto Politécnico de Santarém.

Leal, M. (2013). *Harmonização Contabilística Internacional*. Projeção visual, Mestrado em Auditoria, Edição 2013-2015. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto. Porto: ISCAP.

Liebenberg, A. P. & Hoyt, R. E. (2003). *The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers*. Risk Management and Insurance Review, vol. 6, n.º 1, pp. 37-52.

Lourenço, A. V., Lourenço, A. I. & Príncipe, C. (2013). *Origem e evolução da gestão de risco – ISO 31000: a nova perspectiva de encarar a gestão empresarial*. Revista Electrónica Gestão de Risco e Crise, n.º 2, pp. 1-14, janeiro/fevereiro/março.

Madeira, M. A. L. (2010). *A Governança Municipal – Os desafios da gestão local nas modernas democracias*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Universidade do Algarve.

Macieira, A. (2008). *Gestão Baseada em Riscos – Reinventando o papel da gestão de riscos integrada ao negócio*. ELO Group, pp. 1-13.

Marçal, N. & Marques, F. (2011). *Manual de auditoria e controlo interno no sector público*. Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, M. (1997). *Auditoria e gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Martins, G. O. (2011). *Sessão de Abertura – Discurso proferido pelo Presidente do Tribunal de Contas e do Conselho de Prevenção da Corrupção*. Conferência Estado, Administração Pública e Prevenção da Corrupção, Reitoria da Universidade de Lisboa.

- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). *O estudo de caso como estratégia de investigação em educação*. Revista de Educação – Inovação, Investigação em Educação, vol. 2, n.º 2, pp. 49-65.
- Melo, M. C. A., Andrade, C. C., Pereira, F. R., Shiawaku, E. & Júnior, V. U. (2009). *A lei Sarbanes Oxley dentro do conceito de governança corporativa*. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Gestão do Conhecimento para a Niterói, Rio de Janeiro.
- Mendes, C. (1999). *A Gestão do Risco e a Auditoria Interna*. Revista Auditoria Interna, Instituto Português de Auditoria Interna, n.º 2, pp. 13-18, outubro/dezembro.
- Miccolis, J. & Shah, S. (2000). *Risk value insights creating value through enterprise risk management – A practical approach for the insurance industry*. Tillinghast-Towers Perrin.
- Morais, M. G. C. T. (2004). *Como emerge a auditoria interna nas pequenas e médias empresas, em Portugal*. X Congresso de Contabilidade: relato financeiro e responsabilidade social. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Estoril.
- Morais, M. G. C. T. (2008). *A importância da auditoria interna para a gestão: caso das empresas portuguesas*. Brasil: Gramado/Rio Grande do Sul.
- Morais, G. & Martins, I. (2007). *Auditoria Interna* (3ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Moreau, F. (2002). *Compreender e gerir os riscos*. Lisboa: Bertrand.
- Meulbroek, L. (2002). *A senior manager's guide to integrated risk management*. Journal of Applied Corporate Finance, Harvard Business School's Division of Research, vol. 14, n.º 4, pp. 56-70.
- Mohobbot, A. & Noriyuki, N. (2005). *The UK guidelines for company risk reporting: An evaluation*. Okayama Economics Review, vol. 37, n.º 1, pp. 1-18.
- Monteiro, S. C. (2012). *Percursos de excelência académica no ensino superior: estudo em alunos de engenharia em Portugal*. Dissertação de Doutoramento. Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Moreira, N. (2011). *Gestão de fraude – A “Troika” um retrocesso na Prevenção da Corrupção nas Autarquias?* Crónica Visão Electrónica, n.º 123, pp. 1-4.
- Moreira, N. (2013). *Gestão de fraude – A prevenção da corrupção...o caminho faz-se caminhando*. Crónica Visão Electrónica, n.º 252, pp. 1-3.
- Moura, N. J. (2011). *Procedimentos de auditoria a adoptar na revisão legal das contas dos municípios: enquadramento teórico e aplicação prática*. Revista Revisores & Auditores, Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, n.º 52, pp. 22-34, janeiro/março.
- Oliveira, J. (2011). *Modelo integrado para uma gestão eficiente e controlo de risco*. Porto: Vida Económica – Editorial.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Campus Catalão Curso de Administração, Universidade Federal de Goiás.

- Oliveira, J. C. S. S. (2013). *Gestão dos riscos em projetos de construção*. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia, Universidade do Minho.
- Ordem dos Contabilistas Certificados & Tribunal de Contas. (2015). Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses. Lisboa: OCC.
- Peralta, P. (2014). *Nova framework COSO 2013 – O que mudou e como aplicar nas organizações*. XXI Conferência Anual Auditoria Interna: Controlo Interno e Governação. Deloitte & Associados SROC, S.A. e Instituto Português de Auditoria Interna, Lisboa.
- Pickett, K. (2005). *The internal auditing handbook*. United Kingdom: Wiley & Sons, Inc.
- Pinheiro, J. L. (2005). *Auditoria Interna – Criar sucesso*. Revista Auditoria Interna, Instituto Português de Auditoria Interna, n.º 22, pp. 4-6, outubro/dezembro.
- Pinheiro, J. L. (2010). *Auditoria interna – Auditoria operacional – Manual prático para auditores internos* (2ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros.
- Pinto, A. & Soares, I. (2011). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, J. P. F. A. S. (2010). *Contributo da auditoria interna na deteção e mitigação de riscos empresariais*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lisboa: Lidel.
- Purdy, G. (2009). *Raising the standard – The new iso risk management standard*. Wellington Meeting, Society for Risk Analysis, New Zealand.
- Purdy, G. (2010). *ISO 31000:2009 – Setting a new standard for risk management*. Revista Society for Risk Analysis, vol. 30, n.º 60, pp. 881-886.
- Quivy, R. & Campenhout, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- Quon, T. K., Zeghal, D. & Maingot, M. (2012). *Enterprise risk management and firm performance*. Procedia – Social and Behavioral Sciences Journal, vol. 62, n.º 24, pp. 263-267.
- Reis, F. L. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado – Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Rendón, M. E. M. & García, M. L. S. (2015). *El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial*. Revista Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, n.º 60, pp. 486-506.
- Rocha, J. A. O. (1997). *Esboço dum modelo de análise dos municípios*. Cadernos de Estudos Municipais, n.º 8, pp. 1-25, dezembro.

Rocha, J. A. O. (2006). *Gestão da qualidade – Aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, L. F. B. (2009). *Sistema de controlo interno de reporte financeiro (SCIRF) no grupo EDP – Energias de Portugal*. Projeto de Mestrado. ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Rocha, A. P. M. (2013). *O sistema de controlo interno nas instituições de ensino superior – Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

Rodrigues, S. M. C. E. (2013). *A gestão de risco – Estudo da sua influência na competitividade dos municípios portugueses*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria.

Rodrigues, S. M. F. S. (2014). *O auditor interno e a gestão do risco empresarial*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Rosa, I. O., Ensslin, L. & Ensslin, S. R. (2011). *Visão conceitual de modelos de gerenciamento de riscos à segurança organizacional*. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Faculdade Cenetista de Campo Largo, vol. 10, n.º 2, pp. 124-135.

Sá, T. M. N. (2013). *A evolução do conceito de gestão do risco e a sua ligação com o governo das sociedades*. XIV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria. Centro de Reuniões da FIL, Parque das Nações, Lisboa.

Santos, M. (2013). *O controlo interno e a gestão de risco nas empresas da Área Metropolitana do Porto*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Selim, G. & McNamee, D. (1998). *Changing the Paradigm: preview their recently completed research looking at risk management and internal auditing practices in organisations throughout the world*. Internal Auditing United Kingdom, pp. 6-11, december.

Sert, A. P. (1999). *Risque et contrôle du risque*. Paris: Economica.

Serrasqueiro, R. (2009) *A Divulgação da Informação sobre os Riscos Empresariais*. Instituto Superior Ciências Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa.

Simkins, B. & Ramirez, S. A. (2008). *Enterprise-wide risk management and corporate governance*. Chicago Law Journal, Loyola University, vol. 39, n.º 6, pp. 571-594.

Simons, R. (1999). *How risky is your company*. Harvard Business Review, pp. 85-95, may/june.

Sousa, R. D. O. (2007). *Qualidade na Administração Pública – O impacto da certificação ISO 9001:2000 na satisfação dos munícipes*. Dissertação de Mestrado. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Spira, L. F. & Page, M. (2011). Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit. The Asian-Pacific Interdisciplinary Research in Accounting conference, Adelaide.

Taborda, D. (2011). Contributo para o conhecimento do negócio das autarquias: Análise particular das fontes de financiamento. Revista Revisores & Auditores, Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, n.º 55, pp. 22-27, outubro/dezembro.

Teixeira, M. F. (2006). O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz. Dissertação de Mestrado. Universidade Aberta.

The Association of Insurance and Risk Managers, The National Forum for Risk Management in the Public Sector & The Institute of Risk Management. (2002). A Risk Management Standard. Bruxelas: FERMA.

The Institute of Internal Auditors. (2009). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. Flórida: IIA.

Toloi, G. G. & Manzini, E. J. (2013). Etapas da estruturação de um roteiro de entrevista e considerações encontradas durante a coleta dos dados. VIII Encontro da Associação Brasileira de Pesquisadores em Educação Especial, Londrina.

Tomé, J. B. & Fonseca, L. (2015). A Futura ISO 9001:2015. Revista Guia de Empresas Certificadas, pp. 26-29.

Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas.

Vale, C. A. M. P. (2011). Gestão de risco – Caso da Sonae Indústria. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Valente, R.M.C. (2000). O porquê da cobertura de risco. Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários, n.º 8. Lisboa: CMVM.

Walker, P., Shenkir, W. G. & Barton, T. B. (2003). ERM in practice. Internal Auditor Review, pp. 51-55, august.

Yazid, A. S., Razali, A. R. & Hussin, M. R. (2012). Determinants of Enterprise Risk Management (ERM): A proposed framework for malaysian public listed companies. International Business Research, Canadian Center of Science and Education, vol. 5, n.º 1, pp. 80-86, january.

Yin, R. (2005). Estudo de caso. Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. (2009). Case study research: Design and methods (4th Edition). Newbury Park: Sage Publications, Inc.

Legislação

Aviso n.º 2383/2009 de 26 de janeiro. Diário da República n.º 17/2007 – II Série. Câmara Municipal da Maia. Maia.

Aviso n.º 5882/2009 de 19 de março. Diário da República n.º 55/2009 – II Série. Conselho de Prevenção da Corrupção. Lisboa.

Aviso n.º 5587/2010 de 17 de março. Diário da República n.º 53/2010 – II Série. Município da Maia. Maia.

Aviso n.º 2257/2013 de 7 de fevereiro. Diário da República n.º 27/2010 – II Série. Município da Maia. Maia.

Aviso n.º 9751/2013 de 30 de julho. Diário da República n.º 145/2013 – II Série. Município da Maia. Maia.

Aviso n.º 3841/2016 de 15 de março. Diário da República n.º 52/2010 – II Série. Município da Maia. Maia.

Aviso n.º 1825/2017 de 16 de fevereiro. Diário da República n.º 34/2017 – II Série. Município da Maia. Maia.

Declaração de Retificação n.º 46-C/2013 de 1 de novembro. Diário da República n.º 212/2013 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Declaração de Retificação n.º 50-A/2013 de 11 de novembro. Diário da República n.º 218/2013 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Declaração de Retificação n.º 175/2017 de 16 de fevereiro. Diário da República n.º 52/2017 – II Série. Município da Maia. Maia.

Decreto-Lei nº 262/86 de 2 de novembro. Diário da República n.º 201/1986 – I Série. Ministério da Justiça. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 190/96 de 9 de outubro. Diário da República n.º 234/1996 – I Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 54-A/99 de 22 de fevereiro. Diário da República n.º 44/1999 – I Série. Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 380/99 de 22 de setembro. Diário da República n.º 222/1999 – I Série. Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 486/99 de 13 de novembro. Diário da República n.º 265/1999 – I Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 555/99 de 16 de dezembro. Diário da República n.º 291/1999 – I Série. Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 26/2002 de 14 de fevereiro. Diário da República n.º 38/2002 – I Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 305/2009 de 23 de outubro. Diário da República n.º 206/2009 – I Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 114/2011 de 30 de novembro. Diário da República n.º 230/2011 – I Série. Ministério da Administração Interna. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 5/2015 de 8 de janeiro. Diário da República n.º 5/2015 – I Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 80/2015 de 14 de maio. Diário da República n.º 93/2015 – I Série. Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 192/2015 de 11 de setembro. Diário da República n.º 178/2015 – I Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 214/2015 de 2 de outubro. Diário da República n.º 193/2015 – I Série. Ministério da Justiça. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 85/2016 de 21 de dezembro. Diário da República n.º 243/2016 – I Série. Economia. Lisboa.

Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de agosto. Diário da República n.º 155/2005 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 169/99 de 18 de setembro. Diário da República n.º 219/1999 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro. Diário da República n.º 12/2004 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 60-A/2005 de 30 de dezembro. Diário da República n.º 250/2005 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 2/2007 de 15 de janeiro. Diário da República n.º 10/2007 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro. Diário da República n.º 250/2007 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 54/2008 de 4 de setembro. Diário da República n.º 171/2008 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 86/2009 de 28 de agosto. Diário da República n.º 167/2009 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 49/2012 de 29 de agosto. Diário da República n.º 167/2012 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2012 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 11-A/2013 de 28 de janeiro. Diário da República n.º 19/2013 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 73/2013 de 3 de setembro. Diário da República n.º 169/2013 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro. Diário da República n.º 176/2013 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 31/2014 de 30 de maio. Diário da República n.º 41/2014 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 35/2014 de 20 de junho. Diário da República n.º 117/2014 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 82-B/2014 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2014 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 128/2015 de 3 de setembro. Diário da República n.º 172/2015 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 148/2015 de 9 de setembro. Diário da República n.º 176/2015 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 70/2017 de 14 de agosto. Diário da República n.º 156/2016 – I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Portaria n.º 474/2010 de 15 de junho. Diário da República n.º 126/2010 – II Série. Ministério das Finanças e da Administração Pública - Gabinete do Ministro. Lisboa.

Portaria n.º 277/2015 de 10 de setembro. Diário da República n.º 177/2015 – I Série. Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia. Lisboa.

Portaria n.º 218/2016 de 9 de agosto. Diário da República n.º 152/2016 – I Série. Finanças. Lisboa.

Portaria n.º 128/2017 de 5 de abril. Diário da República n.º 68/2017 – I Série. Finanças. Lisboa.

Recomendação n.º 1/2009 de 1 de julho. Diário da República n.º 140/2009 – II Série. Conselho de Prevenção da Corrupção. Lisboa.

Recomendação n.º 3/2015 de 1 de julho. Diário da República n.º 132/2015 – II Série. Conselho de Prevenção da Corrupção. Lisboa.

Resolução n.º 4/2001 de 8 de agosto. Diário da República n.º 191/2001 – II Série. Tribunal de Contas - Gabinete do Conselheiro Presidente. Lisboa.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 32/94 de 17 de maio. Diário da República n.º 114/1994 – I Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Webgrafia

<http://aaahq.org/> acedido a 02/03/2016, pelas 17:08pm.

<http://cm-maia.pt/> acedido a 10/06/2016, pelas 10:25am.

<https://dre.pt/> acedido a 18/08/2017, pelas 12:23pm.

<https://na.theia.org/Pages/IIAHome.aspx> acedido a 07/02/2016, pelas 11:57am.

<http://recipp.ipp.pt/> acedido a 31/01/2016, pelas 23:44pm.

http://translate.google.pt/translate?hl=ptPT&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Arthur_Ander sen&prev=search acedido a 13/03/2016, pelas 14:29pm.

<http://translate.google.pt/translate?hl=pt-PT&sl=en&u=http://www.coe.int/greco&prev=search> acedido a 20/04/2016, pelas 21:07pm.

<http://www.aicpa.org/Pages/default.aspx> acedido a 05/03/2016, pelas 10:03am.

http://www.academia.edu/5816873/AS_NZS_4360_2004_RISK_MANAGEMENT_Australian_New_Zealand_Standard acedido a 14/02/2016, pelas 09:55am.

<http://www.b-on.pt/> acedido a 28/01/2016, pelas 21:15pm.

<http://www.cgov.pt/> acedido a 15/03/2016, pelas 12:03pm.

<https://www.coso.org/Pages/default.aspx> acedido a 16/02/2016, pelas 11:20am.

http://www.cpc.tcontas.pt/planos_prevencao.html acedido a 07/05/2016, pelas 14:18pm.

<https://www.accountancyeurope.eu/> acedido a 15/12/2016, pelas 11:30am.

<http://www.ferma.eu/> acedido a 09/02/2016, pelas 10:29am.

<http://www.financialexecutives.org/KenticoCMS/about/about.aspx#axzz3yrWO6h8J> acedido a 11/03/2016, pelas 15:21pm.

https://www.g7germany.de/Webs/G7/EN/Home_en/home_node.html acedido a 29/02/2016, pelas 16:13pm.

<http://www.icaew.com/en/about-icaew/who-we-are/icaew-overview> acedido a 07/02/2016, pelas 17:49pm.

<http://www.ifac.org/about-ifac> acedido a 07/04/2016, pelas 10:25am.

<https://www.ifac.org/about-ifac/membership/country/portugal> acedido a 10/05/2016, pelas 13:52pm.

<http://www.imanet.org/> acedido a 12/03/2016, pelas 09:30am.

<http://www.imf.org/external/about.htm> acedido a 27/02/2016, pelas 20:45pm.

<http://www.intosai.org/about-us.html> acedido a 05/04/2016, pelas 08:45am.

<http://www.ipac.pt/ipac/contactos.asp> acedido a 18/05/2016, pelas 18:48pm.

<http://www.ipai.pt/pesquisa/pesquisa.php?chave=audit&p=1&month=8&year=2014> acedido a 05/02/2016, pelas 19:20pm.

<https://www.iso.org/home.html> acedido a 18/02/2016, pelas 16:10pm.

<http://www.oecd.org/> acedido a 01/03/2016, pelas 08:24am.

<http://www.oecd.org/daf/ca/2014-review-oecd-corporate-governance-principles.htm> acedido a 01/03/2016, pelas 15:27pm.

<https://www.occ.pt/pt/a-ordem/publicacoes/anuario-financeiro-dos-municipios-portugueses/> acedido a 09/05/2016, pelas 13:38pm.

<http://www.portaldalinguaportuguesa.org/lince.php> acedido a 12/01/2016, pelas 09:52am.

<http://www.portautarquico.pt/pt-PT/dgal/quem-somos/> acedido a 16/05/2016, pelas 13:28pm.

https://www.portalmunicipal.pt/municipio?locale=pt¶m_municipio=1306 acedido a 08/05/2016, pelas 14:09pm.

<http://www.portautarquico.pt/pt-PT/financas-locais/pocal/> acedido a 15/04/2016, pelas 16:04pm.

<http://www.sec.gov/about/whatwedo.shtml> acedido a 14/03/2016, pelas 19:18pm.

<http://www.transparency.org/> acedido a 19/04/2016, pelas 10:13am.

<http://www.worldbank.org/en/about/history> acedido a 28/02/2016, pelas 19:04pm.

Apêndices



Apêndice I	Guião de Entrevista – Práticas de Gestão do Risco do Município da Maia
<p>A presente entrevista é realizada no âmbito do Trabalho de Projeto do Mestrado em Auditoria, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, sob o tema – “Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português – Estudo de Caso: O Município da Maia”. O projeto em causa pretende apresentar um modelo de Gestão do Risco que se configure aplicável ao Sector Público Português, concretamente ao Município da Maia. Neste sentido, esta entrevista tem como objetivos verificar se existem orientações e práticas de Gestão do Risco implementadas no município e se são consideradas como suportes da gestão municipal.</p> <p>Agradece-se desde já a sua preciosa colaboração, sendo esta determinante para o desenvolvimento do presente estudo.</p>	

Caracterização do Entrevistado	
Nome	
Cargo	
Função	

Dados da Entrevista	
Tipo	
Local	
Data	
Hora	
Duração	

?	1. A implementação do processo de Gestão do Risco no Sector Público Português não se configura uma obrigatoriedade legal. Não obstante, o Município da Maia possui um Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. Que diretrizes serviram de base à elaboração deste plano (Normativos Legais, Modelos de Gestão do Risco – COSO/ISO, Modelos de outras Autarquias/Instituições de Interesse Público, outras)?
?	2. Considera que a Gestão do Risco impulsionada pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, na medida em que introduziu os Planos de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas no Sector Público Português, tem influência na definição das políticas municipais?
?	3. Como encara a efetividade e consequência da implementação das ações desenvolvidas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção quanto à gestão dos riscos no Sector Público Português?

?	4. Considera que os municípios deverão ter em conta apenas os riscos de corrupção, ou todos os tipos de riscos inerentes à gestão municipal (Financeiros, <i>Compliance</i> , de Reputação, Processos, outros)?
?	5. Na sua opinião o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas tem sido uma ferramenta importante de apoio à gestão municipal? Porquê?
?	6. Quais as diligências que foram desenvolvidas pelo Município da Maia no sentido de divulgar junto dos munícipes sobre a existência do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas?
?	7. Descreva a Visão, Missão e Valores do Município da Maia.
?	8. Quais as orientações estratégicas definidas para o Município da Maia?
?	9. Identifique a ferramenta ou metodologia utilizada para a definição dos objetivos estratégicos do Município da Maia.
?	10. De que forma o Município da Maia identifica os riscos que podem interferir na prossecução dos seus objetivos? Qual a metodologia de análise e avaliação dos riscos inerentes aos objetivos do Município da Maia?
?	11. Dos riscos que podem pôr em causa o cumprimento da missão e estratégia do Município da Maia, saliente os que considera mais críticos?
?	12. Até que ponto é que existe articulação entre o processo de planeamento do Município da Maia com a identificação das estratégias a adotar relativamente aos riscos inerentes aos objetivos traçados?
?	13. O Município da Maia possui sistemas internos de registo de eventos que lhe permita definir limites de tolerância relativamente aos controlos a implementar? Exemplifique.
?	14. Relativamente aos riscos considerados mais críticos, como identifica e atua o Município da Maia sobre os respetivos fatores de risco?
?	15. E relativamente aos Pelouros que superintende? Como procede?
?	16. Quais os mecanismos de monitorização dos riscos do Município da Maia?
?	17. De que forma são comunicados os riscos aos seus <i>stakeholders</i> (internos/externos)?
?	18. Estão implementados internamente mecanismos de sensibilização e consciencialização dos trabalhadores do Município da Maia sobre os riscos e para os riscos? Se sim, quais?
?	19. O Município da Maia encontra-se certificado integralmente pela <i>ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements</i> . Em 2015, esta norma foi revista prevendo um novo conceito – <i>O Pensamento Baseado no Risco</i> . De que forma o Município da Maia vai dar cumprimento a este requisito?
?	20. Na sua perspetiva qual a mais-valia para o Município da Maia na implementação formal de um processo de Gestão do Risco?
?	21. Enumere as vantagens decorrentes da implementação de um Modelo Integrado de Gestão do Risco, nomeadamente pela integração das estruturas conceptuais <i>ISO 31000 – Risk Management – Principles and Guidelines</i> e <i>ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements</i> .



Apêndice II	Guião de Entrevista – Dinâmica do Sistema de Gestão do Município da Maia e atividade desenvolvida pela Auditoria Interna na organização
<p>A presente entrevista é realizada no âmbito do Trabalho de Projeto do Mestrado em Auditoria, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, sob o tema – “Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português – Estudo de Caso: O Município da Maia”. O projeto em causa pretende apresentar um modelo de Gestão do Risco que se configure aplicável ao Sector Público Português, concretamente ao Município da Maia. Neste sentido, esta entrevista tem como objetivos perceber a dinâmica do Sistema de Gestão do município baseado na ISO 9001, a possibilidade de o integrar com a ISO 31000 e o contributo da atividade desenvolvida pela Auditoria Interna na Gestão do Risco.</p> <p>Agradece-se desde já a sua preciosa colaboração, sendo esta determinante para o desenvolvimento do presente estudo.</p>	

Caracterização do Entrevistado	
Nome	
Cargo	
Função	

Dados da Entrevista	
Tipo	
Local	
Data	
Hora	
Duração	

?	1. O Município da Maia encontra-se certificado integralmente pela <i>ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements</i> . Que motivos levaram o Executivo Municipal a implementar a certificação da Gestão da Qualidade em todos os seus processos e atividades?
?	2. Este processo de certificação passou por uma intervenção faseada ao longo de dez anos. Identifique a equipa responsável pela sua implementação e manutenção.
?	3. Quais os suportes e/ou ferramentas de gestão implementados pela organização para dar cumprimento aos requisitos desta estrutura conceptual?
?	4. A <i>ISO 9001 (2015)</i> apresenta-nos, além da melhoria contínua e da abordagem por processos, um novo conceito – <i>O Pensamento Baseado no Risco</i> , não obstante não exige às organizações um processo formal para gerir os riscos. Considera importante para o Sistema de Gestão do Município da Maia a implementação do processo de Gestão do Risco? Porquê?
?	5. A <i>ISO 31000 – Risk Management – Principles and Guidelines</i> é uma estrutura conceptual que fornece princípios e linhas de orientação gerais sobre a gestão dos riscos. Na sua opinião o que é que a <i>ISO 31000</i> pode oferecer ao Sistema de Gestão do Município da Maia?

?	6. O Grupo Conjunto de Coordenação Técnica da <i>International Organization for Standardization</i> desenvolveu um documento – <i>ISO/IEC 2012 – Annex SL – Proposals for Management System Standards</i> – que pretende elevar a estrutura da ISO 9001 a um alto nível de harmonização com outras estruturas conceptuais. Como entende esta possibilidade de harmonização entre as normas ISO?
?	7. Enumere as vantagens decorrentes da implementação de um Modelo Integrado de Gestão do Risco, nomeadamente pela integração das estruturas conceptuais <i>ISO 31000 – Risk Management – Principles and Guidelines</i> e <i>ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements</i> .
?	8. Na sua opinião que fatores contribuem para a implementação de uma versão integrada da ISO 31000 e ISO 9001?
?	9. A estrutura da <i>ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements</i> foi alterada recentemente (2015). Identifique as principais alterações.
?	10. Destas alterações, a seu ver, quais terão mais impacto no Sistema de Gestão do Município da Maia?
?	11. De acordo com a <i>International Organization for Standardization</i> as organizações dispõem de três anos para procederem em conformidade ao processo de transição. O Município da Maia já deu início ao processo de transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015)?
?	12. Existe algum plano de implementação definido para dar cumprimento a esta transição? Se sim, que ações contempla esse planeamento?
?	13. Quem são os responsáveis pela execução do plano de implementação da transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015)?
?	14. Qual o horizonte temporal previsto para o processo de transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015)?
?	15. De que forma a eficácia das ações implementadas com vista à transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015) será avaliada?
?	16. A existência de auditores internos nas autarquias é uma opção organizacional. Quando e porque foi instituída a Auditoria Interna no Município da Maia?
?	17. O Município da Maia tem estabelecido algum documento formal aprovado como um Charter ou Estatuto de Auditoria Interna? Se sim, enumere as regras que estabelece.
?	18. Que tipos de auditorias são desenvolvidas pela Auditoria Interna do Município da Maia (Eficácia/Eficiência das operações, Financeiras, Operacionais, de Conformidade, Qualidade, Sistemas de Informação, outras)?
?	19. Que critérios são tidos em conta para a elaboração do plano de atividades da Auditoria Interna?
?	20. Este plano encontra-se alinhado com a estratégia da organização, projetos, <i>follow-up's</i> , pedidos da gestão, outros?
?	21. O risco é um critério utilizado para o que se vai auditar? Se sim, este critério é utilizado apenas nos programas de auditoria interna ou também é considerado na elaboração do planeamento anual das auditorias?
?	22. O Município da Maia possui Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. Qual a intervenção da Auditoria Interna no acompanhamento da execução deste plano?
?	23. A execução das auditorias internas é desenvolvida pela equipa que constitui a Auditoria Interna do Município da Maia e/ou é um serviço externalizado?
?	24. Descreva a política estabelecida na comunicação dos resultados das Auditorias Internas do Município da Maia?
?	25. Que ações são desenvolvidas pela Auditoria Interna do Município da Maia para tratar as constatações registadas em sede de Relatório de Auditoria?



Apêndice III	Guião de Entrevista – Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia
---------------------	--

A presente entrevista é realizada no âmbito do Trabalho de Projeto do Mestrado em Auditoria, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, sob o tema – “**Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português – Estudo de Caso: O Município da Maia**”. O projeto em causa pretende apresentar um modelo de Gestão do Risco que se configure aplicável ao Sector Público Português, concretamente ao Município da Maia. Neste sentido, esta entrevista tem como objetivos perceber se o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas se encontra operacionalizado na organização e se é reconhecido como um instrumento de apoio à gestão municipal.

Agradece-se desde já a sua preciosa colaboração, sendo esta determinante para o desenvolvimento do presente estudo.

Caracterização do Entrevistado	
Nome	
Cargo	
Função	

Dados da Entrevista	
Tipo	
Local	
Data	
Hora	
Duração	

?	1. O Município da Maia possui Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. Qual a data da sua elaboração?
?	2. Identifique a equipa de trabalho responsável pela sua elaboração.
?	3. A elaboração do plano contou com a participação e envolvimento de todos os trabalhadores e/ou dos dirigentes?
?	4. Os trabalhos desenvolvidos para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas foram desenvolvidos em articulação com os Auditores Internos do Município da Maia?
?	5. Qual a estrutura conceptual que serviu de base à sua elaboração?
?	6. O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia encontra-se estruturado de acordo com a Recomendação n.º1/2009 de 1 de julho do Conselho de Prevenção da Corrupção? Descreva a sua estrutura.

?	7. O plano considera apenas os riscos de corrupção e infrações conexas ou todos os riscos inerentes à gestão municipal?
?	8. De que forma os riscos presentes no Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas foram identificados? Foram considerados os objetivos estratégicos da organização?
?	9. Estão previstas estratégias de tratamento para os riscos identificados?
?	10. O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas define os responsáveis pela sua execução?
?	11. O plano foi aprovado pelo Executivo Municipal? Foi presente a reunião do órgão deliberativo?
?	12. O Município da Maia avalia a execução do plano pela emissão de um Relatório de Execução. As medidas previstas estão a ser implementadas?
?	13. Existem dificuldades na execução do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas? Se sim, quais?
?	14. Qual a periodicidade de emissão do Relatório de Execução?
?	15. De que forma o Município da Maia divulga o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e respetivo Relatório de Execução?
?	16. Identifique os órgãos de superintendência, tutela e controlo para os quais o Município da Maia envia o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e respetivo Relatório de Execução.
?	17. Os riscos são reportados nas Grandes Opções do Plano e Orçamento do Município da Maia, ou noutro documento de gestão estratégica municipal?
?	18. Internamente foram ministradas sessões de sensibilização aos trabalhadores sobre esta temática?
?	19. O Município da Maia já foi alvo de alguma visita realizada pelo Conselho de Prevenção da Corrupção?
?	20. No ano passado este organismo desenvolveu um projeto – <i>Prevenir a Corrupção no Sector Público – Uma Experiência de 5 anos</i> – com vista a aferir precisamente sobre a operacionalização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas nas organizações. O Município da Maia participou neste projeto?
?	21. Decorrente deste projeto o Conselho de Prevenção da Corrupção emitiu uma Recomendação em julho do mesmo ano – Recomendação n.º3/2015 de 1 de julho. O Município da Maia procedeu à revisão do plano com vista a dar cumprimento às orientações previstas nesta recomendação?
?	22. Qual o critério definido para a revisão e atualização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas?
?	23. Qual a periodicidade definida para a revisão e atualização do plano?
?	24. Quem são os responsáveis pela revisão e atualização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas?
?	25. Considera o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas uma ferramenta importante para uma gestão eficaz dos riscos do Município da Maia?
?	26. Enumere as vantagens decorrentes da implementação de um Modelo Integrado de Gestão do Risco, nomeadamente pela integração das estruturas conceptuais <i>ISO 31000 – Risk Management – Principles and Guidelines</i> e <i>ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements</i> .



Apêndice IV	Entrevista – Práticas de Gestão do Risco do Município da Maia
-------------	---

A presente entrevista é realizada no âmbito do Trabalho de Projeto do Mestrado em Auditoria, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, sob o tema – “**Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português – Estudo de Caso: O Município da Maia**”. O projeto em causa pretende apresentar um modelo de Gestão do Risco que se configure aplicável ao Sector Público Português, concretamente ao Município da Maia. Neste sentido, esta entrevista tem como objetivos verificar se existem orientações e práticas de Gestão do Risco implementadas no município e se são consideradas como suportes da gestão municipal.

Agradece-se desde já a sua preciosa colaboração, sendo esta determinante para o desenvolvimento do presente estudo.

Caracterização do Entrevistado	
--------------------------------	--

Nome	A identificação do entrevistado é substituída pela sigla MN
Cargo	Gestão de Topo
Função	Vereador da Eficiência Administrativa, Qualidade e Sistemas de Informação do Município da Maia

Dados da Entrevista	
---------------------	--

Tipo	Presencial
Local	Câmara Municipal da Maia – Edifício Fórum da Maia
Data	03 de outubro de 2016
Hora	15:50h
Duração	1:30h

?	1. A implementação do processo de Gestão do Risco no Sector Público Português não se configura uma obrigatoriedade legal. Não obstante, o Município da Maia possui um Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. Que diretrizes serviram de base à elaboração deste plano (Normativos Legais, Modelos de Gestão do Risco – COSO/ISO, Modelos de outras Autarquias/Instituições de Interesse Público, outras)?
MN	Implementar o processo de Gestão do Risco nas organizações do sector público de facto ainda não é uma imposição legal, mas existem várias recomendações emitidas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, que obrigam à implementação de um instrumento de gestão dos riscos, denominado Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. O Município da Maia não tem um processo de Gestão do Risco implementado, mas elaborou a primeira versão do seu plano em 2009, tendo em conta as diretrizes emitidas por este organismo.

?	2. Considera que a Gestão do Risco impulsionada pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, na medida em que introduziu os Planos de Gestão dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas no Sector Público Português, tem influência na definição das políticas municipais?
MN	Apesar do grau de certa forma embrionário da implementação da Gestão do Risco no Sector Público Português, ter consciência dos riscos e oportunidades surgidos no contexto organizacional pesa, direta ou indiretamente, de forma obrigatória na definição das políticas públicas, tanto no que respeita a prevenir potenciais riscos como a aproveitar as oportunidades do contexto a favor do município. Por exemplo, com a elaboração do Plano de Mobilidade Sustentável do concelho da Maia pretendeu-se obter um documento estratégico de intervenção para o município em matéria de acessibilidades e gestão da mobilidade. Estamos perante a definição de uma estratégia de intervenção para o concelho da Maia que visa responder à necessidade de desenvolver um sistema de transportes sustentável e que garanta uma melhor qualidade de vida aos cidadãos maiatos.
?	3. Como encara a efetividade e consequência da implementação das ações desenvolvidas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção quanto à gestão dos riscos no Sector Público Português?
MN	Penso que apesar do esforço para alargamento do âmbito de aplicação da Gestão do Risco no Sector Público Português, conforme recomendação datada de julho de 2015, esta ainda não se encontra devidamente implementada, sendo que, a Gestão do Risco ainda é muito embrionária neste sector. No entanto, as consequências do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido são, a meu ver, benéficas. A visão integrada dos riscos é um apoio fundamental para uma decisão consciente e assertiva num contexto de imprevisibilidade potenciando uma melhor gestão dos recursos públicos e tal também beneficia os contribuintes.
?	4. Considera que os municípios deverão ter em conta apenas os riscos de corrupção, ou todos os tipos de riscos inerentes à gestão municipal (Financeiros, Compliance, de Reputação, Processos, outros)?
MN	Considero que os riscos inerentes ao sector público, concretamente no caso dos municípios, vão muito mais além dos riscos de corrupção e infrações conexas. Vejamos, por exemplo, a tendência para diminuição das transferências do Orçamento de Estado e a diminuição das receitas fiscais e a crescente transferência de atribuições para as Autarquias Locais.
?	5. Na sua opinião o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas tem sido uma ferramenta importante de apoio à gestão municipal? Porquê?
MN	O plano é uma ferramenta de apoio à gestão do Município, auxilia na prevenção dos riscos. No entanto, só poderá assumir efetiva importância quando devidamente implementado.
?	6. Quais as diligências que foram desenvolvidas pelo Município da Maia no sentido de divulgar junto dos munícipes sobre a existência do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas?
MN	O Município da Maia aposta numa política de transparência que faz questão de manter junto dos seus munícipes. O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas foi divulgado através do <i>site</i> oficial da organização.
?	7. Descreva a Visão, Missão e Valores do Município da Maia.
MN	O Município da Maia é um Município à frente do seu tempo. A Câmara Municipal da Maia perspetiva o Município na vanguarda do desenvolvimento humano, científico e tecnológico de forma a potenciar a qualidade de vida dos munícipes e o desenvolvimento sustentável do território. Tendo em conta a sua "Visão", a Câmara Municipal da Maia, tem como missão a excelência na prestação dos serviços de natureza pública que lhes estão legalmente incumbidos.

?	8. Quais as orientações estratégicas definidas para o Município da Maia?
MN	As orientações estratégicas do Município da Maia são definidas pelo Executivo Municipal e aprovadas em sede de reunião do órgão deliberativo. Atualmente preveem um horizonte temporal de três anos (2014-2017) e visam promover o desenvolvimento sustentável do território, promover a educação e inclusão social, potenciar o investimento, promover a Marca Maia, promover a coesão para o desenvolvimento regional, melhorar a eficiência da gestão dos recursos financeiros e reforçar a consolidação orçamental e ainda otimizar recursos e processos.
?	9. Identifique a ferramenta ou metodologia utilizada para a definição dos objetivos estratégicos do Município da Maia.
MN	Com base na análise do contexto organizacional (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) e decorrentes da Visão e Missão, os atuais objetivos estratégicos do Município da Maia foram definidos com recurso ao <i>Balanced Scorecard</i> desenvolvido no seio de um grupo de trabalho constituído pelos dirigentes municipais, sendo posteriormente validados pelo Executivo Municipal.
?	10. De que forma o Município da Maia identifica os riscos que podem interferir na prossecução dos seus objetivos? Qual a metodologia de análise e avaliação dos riscos inerentes aos objetivos do Município da Maia?
MN	Como já referi o Município da Maia elaborou a primeira versão do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, decorrente da Recomendação emitida pelo Conselho de Prevenção da Corrupção em 2009. No final do ano de 2014, este documento foi revisto e atualmente constitui um Plano de Prevenção de Riscos de Gestão. Neste documento estão definidos os riscos inerentes a cada área de intervenção municipal e as medidas a adotar para os riscos considerados críticos. A metodologia utilizada é uma Matriz de Risco que permite a graduação dos riscos e avaliação daqueles sobre os quais é necessário atuar.
?	11. Dos riscos que podem pôr em causa o cumprimento da missão e estratégia do Município da Maia, saliente os que considera mais críticos?
MN	Na minha opinião a possibilidade de alterações de natureza económica e financeira, alheios ao Município, podem ser fatores de perturbação.
?	12. Até que ponto é que existe articulação entre o processo de planeamento do Município da Maia com a identificação das estratégias a adotar relativamente aos riscos inerentes aos objetivos traçados?
MN	O planeamento do Município da Maia é sustentado num Sistema de Gestão que é revisto anualmente e uma das análises que consta desta revisão ao sistema, entre muitas outras, é uma avaliação externa (oportunidades e ameaças) e interna (pontos fortes e pontos fracos) da organização, expressa num diagrama de análise SWOT. Desta análise são definidas ações a implementar, ou seja, são planeadas medidas com vista à melhoria do funcionamento organizacional. Relativamente às estratégias a adotar para tratar os riscos identificados, estas encontram-se previstas apenas no Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, e apesar deste plano se constituir como um instrumento para a gestão dos riscos como suporte ao planeamento estratégico e do processo de tomada de decisão, não se pode dizer que existe uma articulação direta.
?	13. O Município da Maia possui sistemas internos de registo de eventos que lhe permita definir limites de tolerância aos riscos? Exemplifique.
MN	O desempenho organizacional é sustentado em inúmeros suportes, nomeadamente os digitais. A desmaterialização dos processos e sua tramitação tem sido uma das apostas do Executivo Municipal. Posso-lhe dar o exemplo, do tratamento de reclamações dos munícipes. Este processo é devidamente controlado e monitorizado porque existem prazos legais a cumprir nas respostas aos munícipes.
?	14. Relativamente aos riscos considerados mais críticos, como identifica e atua o Município da Maia sobre os respetivos fatores de risco?
MN	O nosso plano de gestão dos riscos identifica como fatores de risco: a qualidade da gestão, a integridade, a qualidade do Sistema de Controlo Interno e a motivação do pessoal. Perante estes

	fatores, o Município da Maia atua através da definição de planos de ação, prazos de execução e responsáveis pela sua execução. No entanto, a identificação dos fatores de risco é realizada de uma forma global na organização e não especificamente para cada risco.
?	15. E relativamente aos Pelouros que superintende? Como procede?
MN	A metodologia é a mesma, ou seja, as unidades orgânicas que superintendo foram chamadas a participar na elaboração do plano e deram o seu contributo pela utilização da mesma metodologia, sendo que compete às chefias de cada serviço gerir os riscos identificados no âmbito da sua atuação.
?	16. Quais os mecanismos de monitorização dos riscos do Município da Maia?
MN	O instrumento de monitorização dos riscos existente é o Relatório de Execução previsto pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, o qual é enviado ao Tribunal de Contas e Inspeção-Geral de Finanças.
?	17. De que forma são comunicados os riscos aos seus <i>stakeholders</i> (internos/externos)?
MN	Para além do envio para o Conselho de Prevenção da Corrupção e demais entidades de controlo, como por exemplo o Tribunal de Contas, o Município da Maia comunica o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e o Relatório de Execução no <i>site</i> oficial e na <i>Infonet</i> (plataforma interna de divulgação de informação).
?	18. Estão implementados internamente mecanismos de sensibilização e consciencialização dos trabalhadores do Município da Maia sobre os riscos e para os riscos? Se sim, quais?
MN	Vai decorrer durante o mês de outubro do corrente ano uma série de formações no âmbito da transição da nova versão da ISO 9001, sendo que o Pensamento Baseado no Risco vai ser apresentado, bem como a nova versão do plano de gestão dos riscos e do relatório.
?	19. O Município da Maia encontra-se certificado integralmente pela ISO 9001 – <i>Quality Management Systems – Requirements</i>. Em 2015, esta norma foi revista prevendo um novo conceito – <i>O Pensamento Baseado no Risco</i>. De que forma o Município da Maia vai dar cumprimento a este requisito?
MN	O Município da Maia concluiu o processo de certificação integral dos seus serviços por esta norma em 2015, concretamente um mês após a publicação da sua nova versão. Implementar esta nova abordagem e desenvolver os trabalhos de transição será um desafio. Esta transição deverá estar concluída num prazo máximo de três anos, encontrando-se neste momento em fase de execução, sendo esta tarefa da responsabilidade do Serviço da Qualidade, o qual tem definido um plano de ação para dar cumprimento a este processo.
?	20. Na sua perspetiva qual a mais-valia para o Município da Maia na implementação formal de um processo de Gestão do Risco?
MN	Tendo em conta que gerir riscos é gerir atuação e tomada de decisão num contexto de incerteza, é importante para qualquer organização, seja pública ou privada, fazer uma gestão eficaz dos riscos que lhe são inerentes.
?	21. Enumere as vantagens decorrentes da implementação de um Modelo Integrado de Gestão do Risco, nomeadamente pela integração das estruturas conceptuais ISO 31000 – <i>Risk Management – Principles and Guidelines</i> e ISO 9001 – <i>Quality Management Systems – Requirements</i>.
MN	Na minha opinião a implementação de um processo de Gestão do Risco revela-se benéfico porque vai permitir ao Município ter uma consciência precisa dos riscos inerentes ao seu funcionamento. Por outro lado, a existência de um Sistema de Gestão implementado segundo a ISO 9001 revela-se facilitador da implementação da ISO 31000.



A

Apêndice V Entrevista – Dinâmica do Sistema de Gestão do Município da Maia e atividade desenvolvida pela Auditoria Interna na organização

A presente entrevista é realizada no âmbito do Trabalho de Projeto do Mestrado em Auditoria, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, sob o tema – “**Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português – Estudo de Caso: O Município da Maia**”. O projeto em causa pretende apresentar um modelo de Gestão do Risco que se configure aplicável ao Sector Público Português, concretamente ao Município da Maia. Neste sentido, esta entrevista tem como objetivos perceber a dinâmica do Sistema de Gestão do município baseado na ISO 9001, a possibilidade de o integrar com a ISO 31000 e o contributo da atividade desenvolvida pela Auditoria Interna na Gestão do Risco.

Agradece-se desde já a sua preciosa colaboração, sendo esta determinante para o desenvolvimento do presente estudo.

Caracterização do Entrevistado

Nome	A identificação do entrevistado é substituída pela sigla RS
Cargo	Gestão Intermédia (2º Grau)
Função	Chefe da Divisão de Qualidade e Sistemas de Informação

Dados da Entrevista

Tipo	Presencial
Local	Câmara Municipal da Maia – Edifício Torre do Lidador
Data	12 de outubro de 2016
Hora	11:22h
Duração	1:40h

?	1. O Município da Maia encontra-se certificado integralmente pela <i>ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements</i> . Que motivos levaram o Executivo Municipal a implementar a certificação da Gestão da Qualidade em todos os seus processos e atividades?
RS	O Município da Maia demonstrou sempre a sua preocupação pela excelência na prestação dos serviços aos cidadãos. Neste sentido, a certificação pela Qualidade foi uma opção do Executivo Municipal e foi entendida como o melhor instrumento a ser adotado para assegurar níveis elevados de satisfação dos munícipes, assegurar a melhoria contínua da prestação dos serviços municipais, assegurar a melhoria da imagem institucional do município e garantir condições para o acréscimo de confiança interna ao nível das entidades inspetivas.
?	2. Este processo de certificação passou por uma intervenção faseada ao longo de dez anos. Identifique a equipa responsável pela sua implementação e manutenção.

RS	Este processo de certificação teve o seu início em 2005 e o primeiro serviço a ser certificado foi o Gabinete Municipal de Atendimento, culminando em 2015 com a certificação da Divisão de Gestão Urbana e o Arquivo Municipal. A equipa responsável é o Serviço da Qualidade.
?	3. Quais os suportes e/ou ferramentas de gestão implementados pela organização para dar cumprimento aos requisitos desta estrutura conceptual?
RS	Podemos salientar a Revisão pela Gestão; a Gestão da Melhoria; a Monitorização; a definição e uniformização de Procedimentos Internos; o Controlo Documental e as Auditorias. Como suportes existem inúmeros documentos que evidenciam o cumprimento dos requisitos do referencial pelo qual somos certificados, como é o caso do Manual e Política de Gestão, Ata de Revisão pela Gestão, Plano de Monitorização de Indicadores, Guia de Gestão, Planeamento das Auditorias, Relatórios de Auditoria, Mapa de Melhoria e vários Normativos Internos.
?	4. A ISO 9001 (2015) apresenta-nos, além da melhoria contínua e da abordagem por processos, um novo conceito – O Pensamento Baseado no Risco, não obstante não exige às organizações um processo formal para gerir os riscos. Considera importante para o Sistema de Gestão do Município da Maia a implementação do processo de Gestão do Risco? Porquê?
RS	Implementar um processo de Gestão do Risco no Município da Maia será importante na medida em que permite aumentar a probabilidade do município atingir os seus objetivos e assegurar a transparência junto dos munícipes.
?	5. A ISO 31000 – Risk Management – Principles and Guidelines é uma estrutura conceptual que fornece princípios e linhas de orientação gerais sobre a gestão dos riscos. Na sua opinião o que é que a ISO 31000 pode oferecer ao Sistema de Gestão do Município da Maia?
RS	A ISO 31000 é uma norma reconhecida internacionalmente que não permite a certificação, mas pode auxiliar qualquer organização a implementar um processo de gestão dos riscos devidamente estruturado e sistematizado. Portanto, apresenta-se como complementar e orientadora à ISO 9001 e consequentemente poderá facilitar a melhoria do Sistema de Gestão do município.
?	6. O Grupo Conjunto de Coordenação Técnica da International Organization for Standardization desenvolveu um documento – ISO/IEC 2012 – Annex SL – Proposals for Management System Standards – que pretende elevar a estrutura da ISO 9001 a um alto nível de harmonização com outras estruturas conceptuais. Como entende esta possibilidade de harmonização entre as normas ISO?
RS	Facilitará a integração dos Sistemas de Gestão simplificando a implementação de diversos referenciais da International Organization for Standardization no seio de uma mesma organização.
?	7. Enumere as vantagens decorrentes da implementação de um Modelo Integrado de Gestão do Risco, nomeadamente pela integração das estruturas conceptuais ISO 31000 – Risk Management – Principles and Guidelines e ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements.
RS	As ferramentas utilizadas na ISO 9001 podem ser aproveitadas para gerir os riscos do município (p.ex. o Mapa de Melhoria) o que facilita a implementação da Gestão do Risco. Com a nova versão desta norma emitida no ano passado, a necessidade da implementação do Pensamento Baseado no Risco poderá ser facilitada se tiver como base a estrutura e princípios da ISO 31000. A criação de um modelo integrador das duas normas tem inerente sinergias facilitadoras da implementação de um Sistema de Gestão mais consistente, eficaz e eficiente.
?	8. Na sua opinião que fatores contribuem para a implementação de uma versão integrada da ISO 31000 e ISO 9001?
RS	O comprometimento do Executivo Municipal com a melhoria e com todo o processo de implementação do sistema, a motivação e o envolvimento dos colaboradores e a disponibilidade de recursos, nomeadamente financeiros, para formação.
?	9. A estrutura da ISO 9001 – Quality Management Systems – Requirements foi alterada recentemente (2015). Identifique as principais alterações.
RS	A última revisão à ISO 9001 teve como pretensão tornar a linguagem da norma aplicável a todos os sectores de atividade. As alterações materializam-se: na própria estrutura que anteriormente

	apresentava oito requisitos e agora apresenta dez alinhados de acordo com o anexo SL, que já referiu, de forma a facilitar a implementação simultânea de várias normas; termos como “produto” foram substituídos por “produto e serviço”, “documentação e registos” por “informação documentada”; a introdução do “pensamento baseado no risco” e a necessidade da identificação do contexto organizacional servindo de enquadramento à definição da estratégia organizacional.
?	10. Destas alterações, a seu ver, quais terão mais impacto no Sistema de Gestão do Município da Maia?
RS	Apesar do risco estar implícito nas anteriores versões desta norma pela definição e implementação de ações preventivas, na minha opinião as alterações com mais impacto são certamente as que dizem respeito à nova abordagem - <i>Pensamento Baseado no Risco</i> .
?	11. De acordo com a <i>International Organization for Standardization</i> as organizações dispõem de três anos para procederem em conformidade ao processo de transição. O Município da Maia já deu início ao processo de transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015)?
RS	Sim, o Município da Maia já deu início a este processo de transição.
?	12. Existe algum plano de implementação definido para dar cumprimento a esta transição? Se sim, que ações contempla esse planeamento?
RS	Existe um plano de ação delineado, com medidas a implementar, responsáveis e prazos de execução definidos. Das ações implementadas podemos destacar: diagnóstico inicial; identificação e planeamento das necessidades/etapas da transição; sensibilização na nova versão da norma para elementos da equipa de gestores do serviço da qualidade e formação em gestão do risco. Das ações planeadas: elaboração/adaptação dos suportes/ferramentas de trabalho; formação para chefias e pivôs e a realização de uma auditoria de <i>Gap Analysis</i> .
?	13. Quem são os responsáveis pela execução do plano de implementação da transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015)?
RS	A responsabilidade pela sua implementação é do Serviço da Qualidade do município.
?	14. Qual o horizonte temporal previsto para o processo de transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015)?
RS	Prevê-se que este plano de ações esteja concluído até finais do mês de abril do próximo ano.
?	15. De que forma a eficácia das ações implementadas com vista à transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015) será avaliada?
RS	A eficácia das ações desenvolvidas no âmbito do processo de transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015) será avaliada pela auditoria de <i>Gap Analysis</i> e posteriormente pela auditoria externa de 2017.
?	16. A existência de auditores internos nas autarquias é uma opção organizacional. Quando e porque foi instituída a Auditoria Interna no Município da Maia?
RS	Embora constasse da macroestrutura há mais tempo (existência formal desde 2003) o Gabinete de Auditoria Interna existe efetivamente desde 2005 aquando da decisão estratégica de dar início ao processo de certificação da Câmara Municipal da Maia, o qual começou pelo Gabinete Municipal de Atendimento. Em simultâneo, a organização tinha em curso projetos transversais financiados pelo antigo quadro comunitário QREN, como foi o caso do Sistema de Gestão de Ocorrências, no âmbito do projeto - Maia Digital, e necessitava de uma unidade orgânica independente a gerir a implementação dos mesmos na organização.
?	17. O Município da Maia tem estabelecido algum documento formal aprovado como um Charter ou Estatuto de Auditoria Interna? Se sim, enumere as regras que estabelece.
RS	A Câmara Municipal da Maia possui Normativo Interno - Manual de Auditoria Interna, elaborado no âmbito do projeto MIG mas ainda não está implementado na totalidade. As principais regras que contempla baseiam-se nos seguintes princípios: Imparcialidade, Objetividade, Independência, Confidencialidade, Ética, Autonomia e Abordagem baseada em evidências.

?	18. Que tipos de auditorias são desenvolvidas pela Auditoria Interna do Município da Maia (Eficácia/Eficiência das operações, Financeiras, Operacionais, de Conformidade, Qualidade, Sistemas de Informação, outras)?
RS	A Auditoria Interna do Município da Maia desenvolve auditorias internas no âmbito da Qualidade, da Conformidade Legal, do Sistema de Controlo Interno, da Gestão Ambiental e brevemente da Gestão do Risco.
?	19. Que critérios são tidos em conta para a elaboração do plano de atividades da Auditoria Interna?
RS	O plano de atividades definido para esta unidade orgânica tem um horizonte temporal de um ano e considera a criticidade das unidades orgânicas/áreas, a confiança no funcionamento das mesmas e os controlos existentes e a sua adequação.
?	20. Este plano encontra-se alinhado com a estratégia da organização, projetos, follow-up's, pedidos da gestão, outros?
RS	Encontra-se alinhado com a Revisão ao Sistema de Gestão por parte do Executivo Municipal. Esta revisão toma lugar no início de cada ano e considera a informação do sistema da organização referente ao ano transato.
?	21. O risco é um critério utilizado para o que se vai auditar? Se sim, este critério é utilizado apenas nos programas de auditoria interna ou também é considerado na elaboração do planeamento anual das auditorias?
RS	Atualmente, o risco é apenas um critério utilizado de forma empírica. Neste momento encontra-se em implementação a sistematização do pensamento baseado no risco nomeadamente no que diz respeito aos riscos operacionais que integram os riscos identificados no Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.
?	22. O Município da Maia possui Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. Qual a intervenção da Auditoria Interna no acompanhamento da execução deste plano?
RS	De momento, a Auditoria Interna está responsável por monitorizar e verificar o grau de implementação e eficácia das ações definidas no plano enviando relatórios para as entidades competentes.
?	23. A execução das auditorias internas é desenvolvida pela equipa que constitui a Auditoria Interna do Município da Maia e/ou é um serviço externalizado?
RS	As auditorias internas são levadas a cabo por dois auditores internos funcionários da Câmara Municipal da Maia com acreditação para a realização de auditorias ao referencial ISO 9001, existindo recurso a auditores contratados no exterior no que respeita à ISO 14001.
?	24. Descreva a política estabelecida na comunicação dos resultados das Auditorias Internas do Município da Maia?
RS	Os resultados das Auditorias Internas são comunicados presencialmente ao Executivo e aos Dirigentes das unidades orgânicas, num momento em que é dedicado ao debate sobre as ocorrências registadas, o que poderá dar origem à revisão do relatório caso se comprovem existir imprecisões. Os relatórios das Auditorias Internas são posteriormente enviados aos pivôs de cada uma das unidades orgânicas para registo e tratamento e divulgados para toda a organização através de publicação na <i>Infonet</i> , a plataforma interna de divulgação de informação.
?	25. Que ações são desenvolvidas pela Auditoria Interna do Município da Maia para tratar as constatações registadas em sede de Relatório de Auditoria?
RS	A Auditoria Interna apenas audita, presta esclarecimentos se necessário aos auditados e estabelece a ponte com as equipas auditoras externas. O tratamento das constatações registadas em sede de Relatório de Auditoria compete à equipa de gestores da qualidade e ambiente a trabalhar no Serviço da Qualidade.



[Handwritten signature]

Apêndice VI Entrevista – Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia

A presente entrevista é realizada no âmbito do Trabalho de Projeto do Mestrado em Auditoria, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, sob o tema – “**Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português – Estudo de Caso: O Município da Maia**”. O projeto em causa pretende apresentar um modelo de Gestão do Risco que se configure aplicável ao Sector Público Português, concretamente ao Município da Maia. Neste sentido, esta entrevista tem como objetivos perceber se o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas se encontra operacionalizado na organização e se é reconhecido como um instrumento de apoio à gestão municipal.

Agradece-se desde já a sua preciosa colaboração, sendo esta determinante para o desenvolvimento do presente estudo.

Caracterização do Entrevistado

Nome	A identificação do entrevistado é substituída pela sigla AC
Cargo	Gestão Intermédia (1º Grau)
Função	Diretora do Departamento de Administração Geral e Suporte à Atividade

Dados da Entrevista

Tipo	Presencial
Local	Câmara Municipal da Maia – Edifício Paços do Concelho
Data	14 de outubro de 2016
Hora	10:15h
Duração	1:45h

?	1. O Município da Maia possui Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. Qual a data da sua elaboração?
AC	A primeira versão do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia é datada de 2009, o plano em vigor é datado de 31 de dezembro de 2014.
?	2. Identifique a equipa de trabalho responsável pela sua elaboração.
AC	A primeira versão do plano, foi elaborada internamente por uma equipa técnica constituída pelos seguintes funcionários: Dr. ^a Alexandra Carvalho, à data Diretora do Departamento de Finanças e de Património, Dr. Virgílio Novera, Chefe da Divisão de Contencioso e Dr. ^a Romana Abreu, Chefe de Divisão do Notariado Registo e Contraordenações. A reformulação do plano, versão atualmente em vigor, foi realizada por uma empresa externa, Esteves, Pinho & Associados, SROC, trabalho desenvolvido na supervisão direta da equipa interna atrás referida.
?	3. A elaboração do plano contou com a participação e envolvimento de todos os trabalhadores e/ou dos dirigentes?

AC	Sim, todos participaram.
?	4. Os trabalhos desenvolvidos para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas foram desenvolvidos em articulação com o Gabinete de Auditoria Interna?
AC	Sim. Na altura em articulação com o Chefe da Divisão de Qualidade e Sistema de Informação.
?	5. Qual a estrutura conceptual que serviu de base à sua elaboração?
AC	O atual plano do município integra todos os riscos de gestão, tomando em consideração as indicações do COSO e da FERMA. É importante assinalar que o atual plano se constitui como um instrumento para a gestão do risco, como suporte do planeamento estratégico, do processo de tomada de decisão e do planeamento e execução das suas atividades e obedece aos princípios da integridade institucional, da disciplina, da responsabilidade e da transparência, princípios inerentes à otimização dos recursos próprios da governação ética e da gestão por objetivos.
?	6. O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia encontra-se estruturado de acordo com a Recomendação n.º1/2009 de 1 de julho do Conselho de Prevenção da Corrupção? Descreva a sua estrutura.
AC	Sim, encontrando-se assim estruturado: 1º Compromisso Ético; 2º Organograma e Funcionamento da CMM; 3º Identificação dos Riscos; 4º Identificação das Medidas de Prevenção de Riscos e 5º Acompanhamento, Avaliação e Atualização do Plano.
?	7. O plano considera apenas os riscos de corrupção e infrações conexas ou todos os riscos inerentes à gestão municipal?
AC	Não, ou seja, considera todos os riscos de gestão. Como se refere na resposta ao ponto 5, o atual plano do município integra para além dos riscos de corrupção e infrações conexas, outros riscos de gestão, tomando em consideração as indicações fornecidas por normas e processos internacionalmente aceites sobre gestão do risco.
?	8. De que forma os riscos presentes no Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas foram identificados? Foram considerados os objetivos estratégicos da organização?
AC	A identificação dos riscos encontra-se prevista atendendo a cada unidade orgânica e à sua área de atividade.
?	9. Estão previstas estratégias de tratamento para os riscos identificados?
AC	Estão previstas medidas a implementar tendo em vista mitigar a probabilidade de ocorrência.
?	10. O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas define os responsáveis pela sua execução?
AC	Sim. Os dirigentes intermédios das unidades orgânicas visadas.
?	11. O plano foi aprovado pelo Executivo Municipal? Foi presente a reunião do órgão deliberativo?
AC	O plano é sempre remetido ao órgão executivo e ao órgão deliberativo.
?	12. O Município da Maia avalia a execução do plano pela emissão de um Relatório de Execução. As medidas previstas estão a ser implementadas?
AC	Sim, na sua grande maioria, sendo certo que as que não são implementadas num determinado exercício, são fundamentadas, analisadas e incluídos no novo plano sempre que justificável.
?	13. Existem dificuldades na execução do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas? Se sim, quais?
AC	Sim, por razões diversas designadamente associadas à escassez de recursos humanos e materiais, fruto das restrições financeiras e transferências de competências para as autarquias.
?	14. Qual a periodicidade de emissão do Relatório de Execução?
AC	A periodicidade é anual.
?	15. De que forma o Município da Maia divulga o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e respetivo Relatório de Execução?

AC	No site oficial do município e mediante remessa às entidades tutelares.
?	16. Identifique os órgãos de superintendência, tutela e controlo para os quais o Município da Maia envia o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e respetivo Relatório de Execução.
AC	Conselho de Prevenção da Corrupção, Tribunal de Contas, Inspeção-Geral das Finanças e Assembleia Municipal.
?	17. Os riscos são reportados nas Grandes Opções do Plano e Orçamento do Município da Maia, ou noutro documento de gestão estratégica municipal?
AC	Não, é uma melhoria a implementar no futuro.
?	18. Internamente foram ministradas sessões de sensibilização aos trabalhadores sobre esta temática?
AC	Não, à exceção dos dirigentes intermédios.
?	19. O Município da Maia já foi alvo de alguma visita realizada pelo Conselho de Prevenção da Corrupção?
AC	Não, nunca.
?	20. No ano passado este organismo desenvolveu um projeto – <i>Prevenir a Corrupção no Sector Público – Uma Experiência de 5 anos</i> – com vista a aferir precisamente sobre a operacionalização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas nas organizações. O Município da Maia participou neste projeto?
AC	Sim, o Município da Maia participou através da resposta a um questionário.
?	21. Decorrente deste projeto o Conselho de Prevenção da Corrupção emitiu uma Recomendação em julho do mesmo ano – Recomendação n.º3/2015 de 1 de julho. O Município da Maia procedeu à revisão do plano com vista a dar cumprimento às orientações previstas nesta recomendação?
AC	No final da gerência de 2014 o Município da Maia aprovou a reformulação do plano integrando todos os riscos de gestão, incorporando assim parte das orientações previstas na Recomendação n.º 3/2015 de 1 de julho. Como o plano não foi revisto na gerência de 2015, certamente na próxima reformulação do plano serão tidas em conta todas as recomendações em apreço.
?	22. Qual o critério definido para a revisão e atualização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas?
AC	Relatório Anual de execução do plano e o Relatório Anual de Conformidade realizado por uma equipa externa.
?	23. Qual a periodicidade definida para a revisão e atualização do plano?
AC	A periodicidade é anual.
?	24. Quem são os responsáveis pela revisão e atualização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas?
AC	Até finais de 2014 a equipa definida anteriormente a partir de 2016 (que envolve o exercício de 2015) é a Divisão de Qualidade e Sistemas de Informação.
?	25. Considera o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas uma ferramenta importante para uma gestão eficaz dos riscos do Município da Maia?
AC	Sim, sem dúvida.
?	26. Enumere as vantagens decorrentes da implementação de um Modelo Integrado de Gestão do Risco, nomeadamente pela integração das estruturas conceptuais ISO 31000 – <i>Risk Management – Principles and Guidelines</i> e ISO 9001 – <i>Quality Management Systems – Requirements</i> .
AC	Permite a harmonização dos conceitos e das práticas de gestão dos riscos, e apresenta-se como facilitadora da prática que muitas das vezes já existe mas que não está sistematizada.

Apêndice VII

Declaração de Consentimento – Entrevistado Mário Nuno Alves de Sousa Neves



DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Declaro que aceito participar voluntariamente no Trabalho de Projeto sob o tema – “**Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português – Estudo de Caso: O Município da Maia**”, desenvolvido por Madalena Maria Ribeiro Magalhães, no âmbito do Mestrado em Auditoria, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O projeto em questão pretende apresentar um modelo de Gestão do Risco que se configure aplicável ao Sector Público Português, concretamente ao Município da Maia.

Declaro ainda que compreendo os objetivos do estudo e os procedimentos metodológicos subjacentes, sabendo que a informação recolhida será utilizada unicamente para os fins a que este projeto se propõe.

Entrevistado

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke, is written over a solid horizontal line.

(Mário Nuno Alves de Sousa Neves)

Data

03 de outubro de 2016

Apêndice VIII

Declaração de Consentimento – Entrevistado Rita Daniela Oliveira de Sousa



DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Declaro que aceito participar voluntariamente no Trabalho de Projeto sob o tema – “**Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português – Estudo de Caso: O Município da Maia**”, desenvolvido por Madalena Maria Ribeiro Magalhães, no âmbito do Mestrado em Auditoria, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O projeto em questão pretende apresentar um modelo de Gestão do Risco que se configure aplicável ao Sector Público Português, concretamente ao Município da Maia.

Declaro ainda que compreendo os objetivos do estudo e os procedimentos metodológicos subjacentes, sabendo que a informação recolhida será utilizada unicamente para os fins a que este projeto se propõe.

Entrevistado

Rita Sousa

(Rita Daniela Oliveira de Sousa)

Data

12 de outubro de 2016

Apêndice IX

Declaração de Consentimento – Entrevistado Alexandra Maria de Carvalho Pereira



DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Declaro que aceito participar voluntariamente no Trabalho de Projeto sob o tema – “**Modelo Integrado de Gestão do Risco para o Sector Público Português – Estudo de Caso: O Município da Maia**”, desenvolvido por Madalena Maria Ribeiro Magalhães, no âmbito do Mestrado em Auditoria, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O projeto em questão pretende apresentar um modelo de Gestão do Risco que se configure aplicável ao Sector Público Português, concretamente ao Município da Maia.

Declaro ainda que compreendo os objetivos do estudo e os procedimentos metodológicos subjacentes, sabendo que a informação recolhida será utilizada unicamente para os fins a que este projeto se propõe.

Entrevistado


(Alexandra Maria Carvalho Pereira)

Data

14 de outubro de 2016



Apêndice X		Grelha de Análise de Conteúdo Entrevista – Práticas de Gestão do Risco do Município da Maia		
	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	✓
Categoria 1 Implementação de orientações de Gestão do Risco no Município da Maia	Identificação das diretrizes adotadas no âmbito da gestão dos riscos organizacionais (Q.1).	Legislação, Normativos, Recomendações, <i>Benchmarking</i> , Modelos de Gestão do Risco.	"Recomendação n.º 1/2009 de 1 de Julho, emitida pelo Conselho de Prevenção da Corrupção"	Sim (A.1).
	Reconhecimento das ações desenvolvidas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção (Q.2, Q.3).	Implementação e publicitação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas; aplicação de questionários; projetos.	"Plano de Mobilidade Sustentável do concelho da Maia" (...) as consequências do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido são, a meu ver, benéficas"	Sim (A.1).
	Reconhecimento dos riscos organizacionais (Q.4).	Financeiros; Fraude; Satisfação do Cliente; Processos; <i>Compliance</i> ; Reputação; Corrupção; Liderança.	"diminuição das transferências do Orçamento de Estado e a diminuição das receitas fiscais e a crescente transferência de atribuições para as Autarquias Locais"	Sim (A.1).
Categoria 2 Implementação de políticas de Gestão do Risco no Município da Maia	Reconhecimento da importância do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas na gestão municipal (Q.5, Q.6).	Identificação e prevenção dos riscos; apoio no processo decisório; promotor da transparência.	"ferramenta de apoio à gestão do Município, auxilia na prevenção dos riscos"	Sim (A.1).
	Definição de: a) Visão; b) Missão; c) Valores (Q.7).	a) Visão: Aspirações da organização a respeito do seu futuro; b) Missão: Razão de ser da organização; c) Valores: Guiam a existência da organização.	a) "O Município da Maia é um Município à frente do seu tempo. A Câmara Municipal da Maia perspetiva o Município na vanguarda do desenvolvimento humano, científico e tecnológico de forma a potenciar a qualidade de vida dos munícipes e o desenvolvimento sustentável do território" b) "Tendo em conta a sua "Visão", a Câmara Municipal da Maia, tem como missão a excelência na prestação dos serviços de natureza pública que lhes estão legalmente incumbidos"	Sim (A.1).
	Estabelecimento de: a) Orientações estratégicas (Q.8); b) Objetivos estratégicos (Q.9).	a) Otimização de recursos; investimento; apoio social; qualidade; b) <i>Balanced Scorecard</i> ; <i>Common Assessment Framework</i> ; <i>Total Quality Management</i> .	a) "promover o desenvolvimento sustentável do território, promover a educação e inclusão social, potenciar o investimento, promover a Marca Maia, promover a coesão para o desenvolvimento regional, melhorar a eficiência da gestão dos recursos financeiros e reforçar a consolidação orçamental e ainda otimizar recursos e processos" b) " <i>Balanced Scorecard</i> "	Sim (A.1).

<p>Categoria 3</p> <p>Implementação de procedimentos de Gestão do Risco no Município da Maia</p>	Implementação de metodologias de identificação, análise e avaliação dos Riscos de Gestão (Q.10).	<i>Brainstorming</i> ; Testes de <i>Marketing</i> ; <i>Failure Mode and Effect Analyses</i> ; <i>Análise SWOT</i> ; Mapas e Matrizes de Riscos.	“Matriz de Risco”	Sim (A.1).
	Reconhecimento dos riscos críticos (Q.11).	Financeiros; Fraude; Satisfação do Cliente; Processos; <i>Compliance</i> ; Reputação; Corrupção; Liderança.	“alterações de natureza económica e financeira, alheios ao Município”	Sim (A.1).
	Integração do processo de Gestão dos Riscos no processo de planeamento e de decisão (Q.12).	Articulação entre objetivos e riscos; articulação entre gestão dos riscos e planeamento estratégico.	“estratégias (...) encontram-se previstas apenas no Plano de Gestão de Riscos de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (...) não se pode dizer que existe uma articulação direta”	Não (A.1).
	Definição e acompanhamento dos limites de tolerância aos riscos (Q.13).	Controlo estatístico de eventos; sistemas de alerta; utilização de aplicações informáticas e cruzamento de informações.	“é sustentado em inúmeros suportes, nomeadamente os digitais (...) Posso dar-lhe o exemplo, do tratamento de reclamações”	Sim (A.1).
	Identificação e controlo dos fatores de risco (Q.14, Q.15).	Identificação de fatores de risco para cada risco; definição e implementação das estratégias de tratamento dos riscos atendendo aos fatores de risco.	“identificação dos fatores de risco é realizada de uma forma global na organização e não especificamente para cada risco”	Não (A.1).
	Existência de instrumentos de monitorização dos riscos (Q.16).	Relatório de Execução.	“Relatório de Execução”	Sim (A.1).
	Implementação de mecanismos de comunicação dos riscos às partes interessadas (Q.17).	<i>Site</i> oficial; Reuniões de Câmara; <i>Infonet</i> .	“ <i>site</i> oficial (...) <i>Infonet</i> ”	Sim (A.1).
	Implementação de mecanismos internos de promoção da cultura de risco (Q.18).	Sessões de sensibilização, divulgação e esclarecimento; ações de formação; Reuniões Intermédias.	“Vai decorrer durante o mês de outubro do corrente ano uma série de formações”	Não (A.1).
	Definição de regras para a implementação do Pensamento Baseado no Risco previsto na ISO 9001 (2015) (Q.19).	Análise dos riscos; definição de ações para mitigação dos riscos; comunicação dos riscos; formação interna.	“plano de ação para dar cumprimento a este processo”	Sim (A.1).
	Reconhecimento da importância da implementação do processo de Gestão do Risco no município (Q.20).	Aumento da probabilidade de se atingir os objetivos; informação para a tomada de decisão; estímulo à mudança; racionalização de recursos; promoção da transparência.	“gerir riscos é gerir atuação e tomada de decisão num contexto de incerteza, é importante”	Sim (A.1).
	Identificação das vantagens decorrentes da implementação de um Modelo Integrado de Gestão do Risco (Q.21).	Elemento facilitador e de harmonização de conceitos e metodologias.	“consciência precisa dos riscos inerentes (...) revela-se facilitador”	Sim (A.1).



Apêndice XI Grelha de Análise de Conteúdo Entrevista – Dinâmica do Sistema de Gestão do Município da Maia e atividade desenvolvida pela Auditoria Interna na organização				
	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	✓
<p>Categoria 1</p> <p>Integração da Gestão do Risco (ISO 31000) no Sistema de Gestão (ISO 9001) no Município da Maia</p>	Implementação da ISO 9001: a) Razões (Q.1); b) Responsáveis (Q.2).	a) Opção da gestão de topo; melhoria dos processos; satisfação dos munícipes; b) Equipa Externa; Equipa Interna; Equipa Mista.	a) “melhor instrumento a ser adotado para assegurar níveis elevados de satisfação dos munícipes, assegurar a melhoria contínua da prestação dos serviços municipais, assegurar a melhoria da imagem institucional do município e garantir condições para o acréscimo de confiança interna ao nível das entidades inspetivas” b) “Serviço da Qualidade”	Sim (A.2).
	Identificação dos suportes/ferramentas utilizadas para dar cumprimento aos requisitos da ISO 9001 (Q.3).	Manual de Gestão; Ata de Revisão pela Gestão; Plano de Monitorização; Mapa de Melhoria.	“Revisão pela Gestão; a Gestão da Melhoria; a Monitorização; a definição e uniformização de Procedimentos Internos; o Controlo Documental e as Auditorias” (...) “Manual e Política de Gestão, Ata de Revisão pela Gestão, Plano de Monitorização de Indicadores, Guia de Gestão, Planeamento das Auditorias, Relatórios de Auditoria, Mapa de Melhoria e vários Normativos Internos”	Sim (A.2).
	Reconhecimento da ISO 31000 como uma estrutura conceptual robusta de apoio ao Sistema de Gestão da organização (Q.4, Q.5).	Estabelecimento do contexto organizacional; identificação dos riscos e seu tratamento.	“aumentar a probabilidade do município atingir os seus objetivos e assegurar a transparência junto dos munícipes (...) complementar e orientadora à ISO 9001 (...) poderá facilitar a melhoria do Sistema de Gestão”	Sim (A.2).
	Possibilidade de integração da ISO 31000 e ISO 9001 (Q.6).	Publicação do <i>ISO/IEC 2012 – Annex SL</i> .	“Facilitará a integração dos Sistemas de Gestão simplificando a implementação de diversos referenciais da <i>International Organization for Standardization</i> ”	Sim (A.2).
	Identificação das vantagens decorrentes da implementação de um Modelo Integrado de Gestão do Risco (Q.7).	Elemento facilitador e de harmonização de conceitos e metodologias.	“sinergias facilitadoras da implementação de um Sistema de Gestão mais consistente, eficaz e eficiente”	Sim (A.2).

	Identificação dos fatores de sucesso para a integração da ISO 31000 e ISO 9001 (Q.8).	Comprometimento da gestão; mecanismos internos de comunicação; formação; motivação dos trabalhadores.	“O comprometimento do Executivo Municipal (...) a motivação e o envolvimento dos colaboradores e a disponibilidade de recursos”	Sim (A.2).
Categoria 2 Transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015) no Município da Maia	Identificação das principais alterações apresentadas na versão ISO 9001 (2015) (Q.9, Q.10).	Estrutura; conceitos e definições; gestão documental; abordagem do pensamento baseado no risco.	“própria estrutura da norma (...) o anexo SL (...) termos como “produto” foram substituídos por “produto e serviço”, “documentação e registos” por “informação documentada”; a introdução do “pensamento baseado no risco” e a necessidade expressa das organizações identificarem o contexto organizacional (...) as alterações com mais impacto (...) dizem respeito à nova abordagem - Pensamento Baseado no Risco”	Sim (A.2).
	Existência de um planeamento para o processo de transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015) (Q.11, Q.12).	Formação interna; adequação dos procedimentos; integração do pensamento baseado no risco.	“Sim” “Existe um plano de ação delineado, com medidas a implementar, responsáveis e prazos de execução definidos”	Sim (A.2).
	Execução do processo de transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015): a) Responsáveis (Q.13); b) Prazo de execução (Q.14).	a) Equipa Externa; Equipa Interna; Equipa Mista; b) Um ano; dois anos; três anos.	a) “Serviço da Qualidade” b) “até finais do mês de abril do próximo ano”	Sim (A.2).
	Avaliação do processo de transição da ISO 9001 (2008) para a ISO 9001 (2015) (Q.15).	Realização de auditorias.	“auditoria de Gap Analysis (...) auditoria externa de 2017”	Sim (A.2).
	Constituição da Auditoria Interna no Município da Maia: a) Data; b) Fundamentos (Q.16).	a) Referência temporal; b) Opção da gestão de topo; imposição dos fornecedores; imposição legal.	a) “desde 2003” b) “decisão estratégica”	Sim (A.3).
	Existência formal de Manual de Auditoria: a) Aprovado; b) Posicionamento dos auditores internos (Q.17).	a) Divulgado, implementado e em vigor; b) Objetivos; autoridades; responsabilidades.	a) “possui Normativo Interno - Manual de Auditoria Interna (...) ainda não está implementado” b) “Imparcialidade, Objetividade, Independência, Confidencialidade, Ética, Autonomia e Abordagem baseada em evidências”	Não (A.3).

<p>Categoria 3</p> <p>Atividade da Auditoria Interna no Sistema de Gestão do Município da Maia</p>	Âmbito de atuação da Auditoria Interna (Q.18).	Eficácia/Eficiência das Operações; Financeiras; Operacionais; de Conformidade; Qualidade, Sistemas de Informação.	“da Qualidade, da Conformidade Legal, do Sistema de Controlo Interno, da Gestão Ambiental e brevemente da Gestão do Risco”	Sim (A.3).
	Identificação dos critérios considerados na conceção do Plano de Atividades de Auditoria Interna (Q.19).	Criticidade dos processos; pedidos da gestão de topo e/ou internos; alterações da estrutura orgânica; recursos disponíveis.	“criticidade das unidades orgânicas/áreas, a confiança no funcionamento das mesmas e os controlos existentes e a sua adequação”	Sim (A.3).
	Articulação entre o Plano de Atividades de Auditoria Interna e a dinâmica da gestão organizacional (Q.20).	Orientações estratégicas; objetivos a atingir; projetos a desenvolver e/ou em desenvolvimento; resultados de auditorias; solicitações internas.	“alinhado com a Revisão ao Sistema de Gestão”	Sim (A.3).
	Responsabilidades da Auditoria Interna na Gestão do Risco organizacional (Q.21).	Avaliação do processo de gestão dos riscos organizacionais.	“Auditoria Interna está responsável por monitorizar e verificar o grau de implementação e eficácia das ações definidas no plano”	Sim (A.3).
	Consideração do risco no planeamento e realização das Auditorias Internas (Q.22).	Realização de auditorias baseadas no risco.	“o risco é apenas um critério utilizado de forma empírica”	Não (A.3).
	Identificação dos responsáveis pela execução das Auditorias Internas (Q.23).	Equipa Externa; Equipa Interna; Equipa Mista.	“dois auditores internos funcionários da Câmara Municipal da Maia (...) ao referencial ISO 9001 (...) auditores contratados no exterior no que respeita à ISO 14001”	Sim (A.3).
	Descrição da política de comunicação de resultados das auditorias (Q.24).	Reuniões prévias com as chefias intermédias; reuniões com o Executivo Municipal; publicação na <i>Infonet</i> .	“presencialmente ao Executivo e aos Dirigentes (...) posteriormente enviados aos pivôs de cada uma das unidades orgânicas para registo e tratamento e divulgados para toda a organização através de publicação na <i>Infonet</i> ”	Sim (A.3).
	Acompanhamento do tratamento das constatações em sede de Relatório de Auditoria (Q.25).	Definição de ações; prazos de execução; identificação dos responsáveis; avaliação da eficácia das ações tomadas.	“equipa de gestores da qualidade e ambiente a trabalhar no Serviço da Qualidade”	Sim (A.3).



Apêndice XII		Grelha de Análise de Conteúdo Entrevista – Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia		
	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	✓
Categoria 1 Elaboração e aprovação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia	Elaboração do plano: a) Data (Q.1); b) Responsáveis (Q.2); c) Envolvimento dos trabalhadores (Q.3).	a) Referência temporal; b) Equipa externa; Equipa Interna; Equipa Mista; c) Dirigentes; técnicos; operacionais.	a) "primeira versão (...) de 2009, o plano em vigor é (...) de 31 de dezembro de 2014" b) "por uma empresa externa (...) trabalho desenvolvido na supervisão direta da equipa interna" c) "Sim, todos participaram"	Sim (A.4).
	Articulação do processo de elaboração do plano com a Auditoria Interna (Q.4).	Auxílio na identificação dos riscos; definição de estratégias de tratamento dos riscos; avaliação dos controlos; monitorização e comunicação dos riscos.	"Sim"	Sim (A.4).
	Identificação da estrutura conceptual de referência (Q.5).	FERMA; COSO; ISO.	"do COSO e da FERMA"	Sim (A.4).
	Cumprimento da Recomendação n.º 1/2009, de 1 de julho, emitida pelo Conselho de Prevenção da Corrupção (Q.6).	Identificação dos riscos por área de atividade; identificação das medidas de prevenção e responsáveis; referência ao relatório de acompanhamento.	"Sim"	Sim (A.4).
	Descrição do âmbito de aplicação do plano (Q.7).	Áreas de atividade; processos; unidades orgânicas; tipos de riscos.	"todos os riscos de gestão"	Sim (A.4).
	Definição de critérios de identificação dos riscos inerentes (Q.8).	Atendendo aos objetivos estratégicos; contexto organizacional.	"atendendo a cada unidade orgânica e à sua área de atividade"	Não (A.4).
	Existência de estratégias de tratamento dos riscos críticos (Q.9).	Aceitar; assumir; transferir; mitigar.	"mitigar a probabilidade de ocorrência"	Sim (A.4).
	Existência de responsáveis pela execução do plano (Q.10).	Dirigentes; técnicos; operacionais.	"Sim"	Sim (A.4).
	Aprovação do plano (Q.11).	Reunião de Câmara; Reunião da Assembleia Municipal.	"sempre remetido ao órgão executivo e ao órgão deliberativo"	Sim (A.4).
	Execução efetiva do plano (Q.12).	Ações de tratamento dos riscos implementadas.	"Sim, na sua grande maioria"	Sim (A.4).
	Dificuldades na execução do plano (Q.13).	Escassez de recursos humanos; dificuldades financeiras.	"escassez de recursos humanos e materiais"	Sim (A.4).

Categoria 2 Execução e monitorização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia	Periodicidade de emissão do Relatório de Execução (Q.14).	Trimestral; semestral; anual.	“anual”	Sim (A.4).
	Mecanismos de divulgação dos riscos organizacionais (Q.15).	Site oficial; Reuniões de Câmara; <i>Infonet</i> .	“site oficial do município e mediante remessa às entidades tutelares”	Sim (A.4).
	Controlo institucional dos riscos organizacionais (Q.16).	Conselho de Prevenção da Corrupção; Tribunal de Contas; Inspeção-Geral das Finanças.	“Conselho de Prevenção da Corrupção, Tribunal de Contas, Inspeção-Geral das Finanças e Assembleia Municipal”	Sim (A.4).
	Reporte dos riscos nos documentos de gestão municipal (Q.17).	Relatório de Gestão; Grandes Opções do Plano.	“Não”	Não (A.4).
	Promoção da reflexão interna sobre a gestão dos riscos organizacionais (Q.18).	Sessões de sensibilização, divulgação e esclarecimento; ações de formação; Reuniões Intermédias.	“Não, à exceção dos dirigentes intermédios”	Não (A.4).
	Envolvimento do Município da Maia na atuação do Conselho de Prevenção da Corrupção (Q.19, Q.20).	a) Visitas de acompanhamento; b) Resposta a questionários; c) Participação em projetos.	a) “Não, nunca” b) “Sim” c) “Sim”	Sim (A.4).
Categoria 3 Revisão e atualização do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município da Maia	Cumprimento da Recomendação n.º 3/2015, de 1 de julho, emitida pelo Conselho de Prevenção da Corrupção (Q.21).	Identificação de: todos os riscos de gestão; dos riscos inerentes a todas as unidades orgânicas; dos responsáveis sectoriais e gerais.	“não foi revisto o plano na gerência de 2015. Certamente na próxima reformulação do plano serão tidas em conta as recomendações em apreço”	Não (A.4).
	Estabelecimento dos critérios de revisão e atualização do plano (Q.22, Q.23).	Análises periódicas; auditorias; riscos identificados; objetivos definidos; alterações na macroestrutura organizacional.	“Relatório Anual de execução do plano e o Relatório Anual de Conformidade realizado por uma equipa externa” “periodicidade é anual”	Sim (A.4).
	Identificação dos responsáveis pela revisão e atualização do plano (Q.24).	Equipa Externa; Equipa Interna; Equipa Mista.	“Até finais de 2014 a equipa definida anteriormente a partir de 2016 (que envolve o exercício de 2015) é a Divisão de Qualidade e Sistemas de Informação”	Sim (A.4).
	Reconhecimento da importância do plano na gestão dos riscos organizacionais (Q.25).	Prevenção dos riscos; apoio no processo decisório; promotor da transparência; instrumento privilegiado da gestão de topo.	“Sim, sem dúvida”	Sim (A.4).
	Identificação das vantagens decorrentes da implementação de um Modelo Integrado de Gestão do Risco (Q.26).	Elemento facilitador e de harmonização de conceitos e metodologias.	“harmonização dos conceitos e das práticas de gestão dos riscos (...) facilitadora da prática que muitas das vezes já existe mas que não está sistematizada”	Sim (A.4).





ÍNDICE GERAL

Introdução	2
1. O Processo de Gestão do Risco do Município da Maia	3
1.1 Breve Conceptualização.....	3
1.2 Enquadramento Legal e Normativo	3
1.3 Objetivos	3
1.4 Princípios	4
1.5 Âmbito	5
1.6 Estrutura de Funções e Responsabilidades	5
1.7 Principais Suportes	5
2. Atividades Constituintes do Processo de Gestão do Risco	7
2.1 Estabelecimento do Contexto.....	7
2.2 Identificação dos Riscos	7
2.3 Análise dos Riscos	11
2.4 Avaliação dos Riscos	11
2.5 Tratamento dos Riscos	13
2.6 Monitorização e Revisão	14
2.7 Comunicação e Consulta	14
3. Avaliação Independente ao Processo de Gestão do Risco	15
Considerações Finais	15



Introdução

A Gestão do Risco no Sector Público Português tem vindo a ser progressivamente reconhecida pelos gestores públicos como um processo privilegiado ao dispor da gestão de topo, e como um fator decisivo para as organizações que o constituem se afirmarem num mundo que se apresenta tão competitivo. De facto, gerir os riscos de gestão, independentemente de a organização ser pública ou privada, facilita a tomada de decisão em contextos de incerteza e consciencializa para a existência dos riscos e das suas implicações no seio organizacional. Trata-se de proteger o interesse público, ou seja, do dever de cuidar dos bens dos cidadãos, o que nos remete para o favorecimento da implementação de mecanismos de *accountability* e de transparência.

O Município da Maia não é exceção, como entidade pública que é, também visa o interesse coletivo, e a sua proximidade junto dos cidadãos confere-lhe atribuições muito específicas e, consequentemente, exige a adoção de práticas de gestão adequadas a um cidadão cada vez mais exigente.

O presente Manual de Gestão dos Riscos é parte integrante do Sistema de Gestão do Município da Maia e constitui-se como o documento que institui formalmente a Política de Gestão dos Riscos da organização, estabelecendo, desta forma, as diretrizes para a gestão dos riscos organizacionais, os conceitos, atividades e procedimentos a ela relacionados.

Neste sentido, refere os fundamentos legais e normativos, objetivos, princípios, âmbito, funções e responsabilidades, e métodos do processo de Gestão do Risco do município. Esta informação encontra-se enquadrada conceptualmente e visa suportar e assegurar uma estrutura integrada, consciente e sistematizada para a gestão dos riscos organizacionais. Sempre que necessário, este manual será atualizado de modo a refletir a realidade do processo de Gestão do Risco implementado na edilidade maiaita.

Maia, ____ de _____ de ____

Aprovado pelo
Presidente da Câmara Municipal da Maia,

(_____)



1. O Processo de Gestão do Risco do Município da Maia

1.1 Breve Conceptualização

A preocupação com a implementação de um processo formal de Gestão do Risco é, de facto, uma realidade no seio organizacional, assim como a perceção da enorme dificuldade em gerir o próprio risco. O Município da Maia manifesta esta preocupação ao reconhecer que gerir o risco é inerente às boas práticas de governação e à estratégia da organização. Neste sentido, apresenta o seu Manual de Gestão dos Riscos, com a finalidade de estabelecer, junto dos seus colaboradores, as orientações, as políticas e os procedimentos a seguir para uma adequada manutenção do processo na organização.

Conceptualmente, o Município da Maia, compreende o risco como o “efeito da incerteza nos objetivos” (ISO 31000, 2009). Entende-se, pois, por risco todo o evento com probabilidade de ocorrência e potencial consequência, quer positiva quer negativa, na prossecução dos objetivos organizacionais. Por tal, o Processo de Gestão do Risco constitui-se pelo conjunto de atividades sistemáticas e coordenadas com vista a identificar, avaliar e gerir eficazmente os eventos, que possam afetar positiva (oportunidades) ou negativamente (ameaças) o cumprimento desses objetivos.

1.2 Enquadramento Legal e Normativo

Os imperativos legais considerados no presente manual circunscrevem-se às Recomendações emitidas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, originariamente a Recomendação n.º 1/2009, publicada no Diário da República, II Série, n.º 140, de 22 de julho de 2009, a qual impôs às entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos a elaboração e implementação de um Plano de Gestão dos Riscos e de um Relatório de Execução.

Na tentativa de se obter orientações complementares que se apresentassem válidas e robustas para a implementação efetiva da Gestão do Risco na organização, o Município da Maia identifica-se com os requisitos e princípios defendidos pelo referencial de Gestão da Qualidade, *ISO 9001 (2015) - Quality Management Systems - Requirements*, e o referencial de Gestão do Risco, *ISO 31000 (2009) - Risk Management - Principles and Guidelines*.

Para os fins do presente manual aplicam-se os termos e definições previstos nas estruturas conceptuais referenciadas.

1.3 Objetivos

A adoção de um processo de Gestão do Risco no Município da Maia visa contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. Desta forma, são objetivos específicos do presente manual:

- Estabelecer formalmente a Política de Gestão dos Riscos da organização;
- Definir uma metodologia robusta com vista à gestão estruturada e sistematizada dos riscos organizacionais;
- Disseminar e manter a cultura de risco na organização.

1.4 Princípios

O Executivo Municipal assume como princípios subjacentes à gestão dos riscos do município os constantes na ISO 31000 (2009), nomeadamente:

A Gestão do Risco cria valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O processo de Gestão do Risco está diretamente associado à criação e manutenção de valor para a organização, gerir riscos potencia oportunidades.
A Gestão do Risco é parte integrante de todos os processos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A Gestão do Risco não é uma atividade isolada, mas parte integrante de todos os processos e subprocessos da organização, incluindo o planeamento estratégico.
A Gestão do Risco é parte da tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A visão de se estabelecer objetivos, atendendo aos riscos e implementando os controlos necessários, é uma visão que facilita o processo de planeamento e tomada de decisão, pois apoia a gestão de topo a priorizar linhas de ação.
A Gestão do Risco considera explicitamente a incerteza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responder aos riscos pressupõe o desenvolvimento de opções na gestão e controlo dos riscos, em termos de políticas e isto poderá passar pelo reconhecimento explícito dos possíveis efeitos da incerteza e da incapacidade de se controlar o futuro.
A Gestão do Risco é sistemática, estruturada e atempada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotar um enfoque holístico e otimizado perante o risco, tendo em consideração todas as áreas de negócio permite identificar uma ampla gama de riscos para posteriormente priorizar os que são críticos.
A Gestão do Risco baseia-se na melhor informação disponível	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As entradas do processo de Gestão do Risco têm por base variadas fontes de informação, cabendo à gestão de topo aferir sobre a qualidade das mesmas.
A Gestão do Risco é feita à medida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A gestão dos riscos inerentes à organização tem em conta a sua envolvente interna e externa e o perfil de risco assumido. O processo de Gestão do Risco deverá ser adaptado à realidade organizacional, à sua dimensão, estrutura, áreas de negócio, processos, pessoas, recursos, equipamentos e infraestruturas.
A Gestão do Risco tem em conta fatores humanos e culturais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O desenvolvimento de critérios e da estrutura do processo de Gestão do Risco considera o reconhecimento de oportunidades e ameaças, quer internas quer externas, que possam pôr em causa os objetivos da organização.
A Gestão do Risco é transparente e participada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A existência formal do processo de Gestão do Risco na organização implica o seu conhecimento por todas as partes interessadas. Comunicar claramente todas as decisões sobre os riscos, de acordo com a política de risco definida, tanto interna como externamente, é fundamental para o envolvimento de todos e favorece a confiança.
A Gestão do Risco é dinâmica, iterativa e reativa à mudança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O processo de Gestão do Risco é um processo dinâmico e contínuo, que visa a melhoria do desempenho organizacional e que considera, a todo o momento, os riscos já identificados assim como os riscos emergentes.
A Gestão do Risco facilita a melhoria contínua da organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir os riscos perspetivando a melhoria contínua dos processos permite antever áreas a melhorar. Ou seja, delinear planos de ação, sua implementação e respetivo acompanhamento.

Quadro 1 – Princípios da Gestão do Risco do Município da Maia

1.5 Âmbito

O âmbito do Processo de Gestão do Risco do Município da Maia abrange todos os processos organizacionais, não obstante as relações existentes com as Empresas Municipais. Estas entidades encontram-se igualmente, obrigadas ao cumprimento das recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção, cingindo-se o município a salvaguardar a sua atuação, enquanto organismo que superintende e tutela a atividade das referidas empresas, conforme o disposto no regime jurídico do Sector Empresarial Local. Ou seja, o processo de Gestão do Risco do município, aplicando-se a todos os processos e áreas de atividade da organização, assume-se como um processo de natureza transversal.

1.6 Estrutura de Funções e Responsabilidades

Para a operacionalização do processo o Executivo Municipal considera que o envolvimento e participação de todos os trabalhadores são determinantes para o sucesso do mesmo:

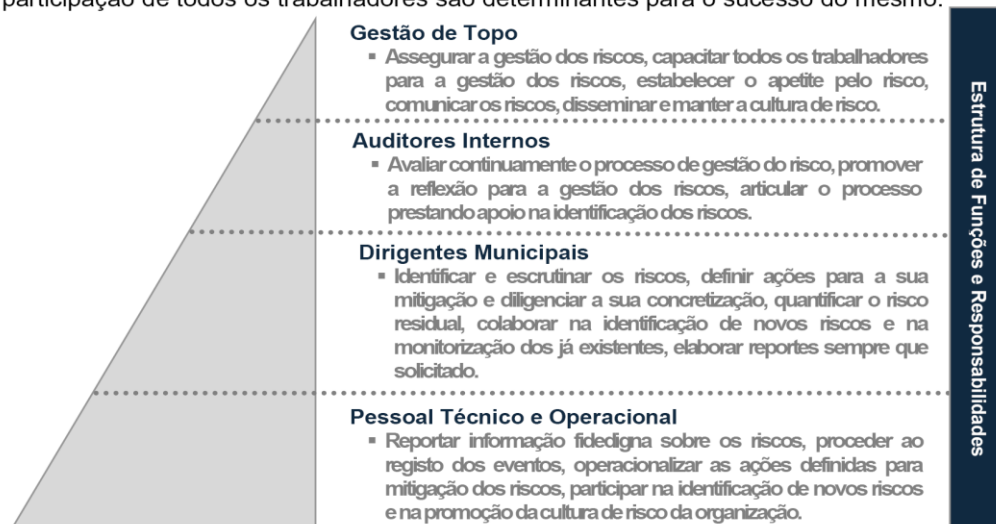


Figura 1 – Estrutura de Funções e Responsabilidades do Processo de Gestão do Risco

O processo de Gestão do Risco do Município da Maia deverá manter-se e desenvolver-se com base nos técnicos operacionais e respetiva linha hierárquica ascendente. A gestão da informação deverá contar com o apoio técnico da Divisão de Planeamento e Controlo e da Divisão de Qualidade e Sistemas de Informação.

1.7 Principais Suportes

A gestão dos riscos inerentes ao funcionamento da organização tem como principais suportes o Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia e o Relatório de Execução. A elaboração e manutenção destes dois documentos deverão seguir os pressupostos identificados no presente manual, sem prejuízo do previsto no enquadramento legal e normativo anteriormente referido. Não obstante, pode o Município da Maia instituir outros suportes, como p.ex. Instruções de Trabalho, para gestão de riscos específicos como é o caso dos Riscos Ambientais e Riscos de Segurança no Trabalho.



O Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia é um documento orientado para o levantamento dos riscos e estabelecimento de diretrizes com vista à sua prevenção. Apresenta-se como um instrumento de gestão fundamental, pois suporta a tomada de decisão e permite aferir sobre as eventuais responsabilidades que ocorram na gestão dos recursos do município. O plano deverá conter informação transparente relativamente à gestão dos riscos inerentes à organização. Para tal, deverá ter como suporte a Matriz – Plano de Gestão dos Riscos, constante em anexo ao respetivo plano, da qual devem constar os seguintes elementos:

- Descrição dos riscos de gestão, relativamente a todos os processos, incluindo os gabinetes, as funções e os cargos de direção de topo, mesmo quando decorram de processos eletivos;
- Graduação do risco inerente;
- Proposta de medidas para tratamento dos riscos, datas previstas de conclusão e de avaliação de eficácia;
- Identificação dos recursos necessários para a concretização das ações para tratamento dos riscos;
- Definição dos responsáveis.

O Relatório de Execução é um documento orientado para o relato dos riscos do município, aferindo sobre o grau de execução do plano de gestão dos riscos organizacionais, com vista a avaliar a conformidade e o estado de implementação do mesmo, devendo fazer menção a sugestões de melhoria entretanto identificadas. Apresenta-se como o documento formal de suporte à comunicação das decisões tomadas sobre os riscos inerentes ao funcionamento da organização. O relatório deverá, também, conter informação transparente relativamente aos resultados do Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia. Deverá refletir uma análise crítica da gestão dos riscos por processo e da organização no geral. Neste sentido, deverá ter como suporte a Matriz – Relatório de Execução, constante em anexo ao respetivo relatório, a qual deverá acrescentar à informação constante na matriz do plano os seguintes elementos:

- Identificação das medidas adotadas para tratamento dos riscos, datas efetivas de conclusão e datas de avaliação da eficácia;
- Identificação das evidências das ações implementadas;
- Graduação do risco residual;
- Referência ao estado das ações não implementadas e respetiva justificação (p.ex. em curso, em atraso, em avaliação de eficácia).

A informação constante no plano e no relatório deverá ser considerada em sede de reunião de Revisão pela Gestão. Deverão ser analisadas as decisões tomadas sobre os riscos, o grau de execução das medidas implementadas e avaliada a eficácia das ações empreendidas na última das realidades, com vista à monitorização contínua dos riscos. A revisão ao Sistema de Gestão deverá incluir a atualização dos riscos, e quando necessário as alterações ao perfil de risco instituído e a definição de medidas a implementar quando os limites de risco são excedidos.

2. Atividades Constituintes do Processo de Gestão do Risco

Seguindo as orientações previstas na ISO 31000 (2009), o Processo de Gestão de Risco do Município da Maia está estruturado de acordo com as seguintes atividades:

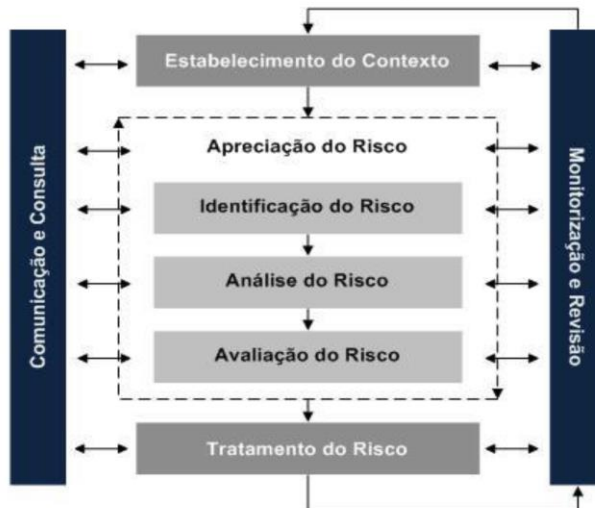


Figura 2 – Processo de Gestão do Risco

As atividades do Processo de Gestão do Risco apresentadas na Figura 2 são distintas e apresentam objetivos específicos. Daqui decorre que o Município da Maia deverá associar, a cada uma delas, métodos e critérios adequados com vista à sua concretização.

2.1 Estabelecimento do Contexto

O estabelecimento do contexto pressupõe a definição de objetivos e identificação de fatores que influenciam o sucesso organizacional. Compreende a definição da envolvente externa e interna da organização, a determinação de critérios de risco, do seu tratamento e da estrutura do processo de gestão dos riscos.

O Município da Maia possui um documento no qual reflete um estudo sobre o seu contexto organizacional - *Plano Estratégico do Município da Maia*. Deste documento consta o alinhamento das estratégias municipais aos objetivos e uma análise *SWOT* da organização. Neste sentido, os dirigentes municipais deverão rever anualmente em sede de Revisão pela Gestão a análise ao contexto organizacional existente e considera-la como um importante *input* para a identificação dos riscos inerentes e dos termos de referência com base nos quais é avaliado o significado do risco (p.ex. causas e consequências dos riscos, determinação do nível de risco, necessidades e expectativas das partes interessadas).

2.2 Identificação dos Riscos

A identificação dos riscos caracteriza-se pela tentativa de encontrar, reconhecer e descrever os riscos que possam pôr em causa a prossecução dos objetivos organizacionais. Prevê a identificação dos fatores de risco e análise dos eventos, potenciais consequências e respetivas áreas de impacto.

Compete ao Executivo Municipal identificar os riscos inerentes ao seu funcionamento no Plano de Gestão dos Riscos. Para tal, deverão ser considerados dados históricos, análises teóricas e necessidades/expectativas das partes interessadas (p.ex. *Brainstorming*, *Workshops*, *Benchmarking*, Questionários, Entrevistas). Neste sentido, os resultados a obter deverão contemplar uma Lista Identificativa e um Mapa de Riscos. A lista deverá apresentar a caracterização estruturada dos riscos e a organização dos mesmos em categorias, subcategorias e respetiva descrição. Por sua vez, o mapa deverá apresentar a distribuição dos riscos atendendo à combinação do impacto e da probabilidade.

À presente data o Executivo Municipal considera que os principais riscos a escrutinar são:

Categorias	Subcategorias	Descrição
1. Meio Envolvente	-	Riscos decorrentes de forças externas à organização sobre os quais esta não tem qualquer influência.
-	1.1 Ambientais	Risco de perdas derivadas dos riscos ambientais, com origem em catástrofes naturais e/ou incumprimentos perante terceiros.
-	1.2 Políticos	Risco da emissão de diretrizes, políticas e estratégias por parte do Governo que afete a atuação da organização.
-	1.3 Legais	Risco de alterações de legislação comunitária ou nacional que afetem a capacidade da organização prestar os seus serviços.
2. Estratégicos	-	Riscos que podem alterar de modo significativo a prossecução dos objetivos estratégicos organizacionais.
-	2.1 Planeamento Estratégico	Risco da definição das estratégias definidas não serem coerentes com a visão e missão organizacionais.
-	2.2 Distribuição de Recursos	Risco do processo de afetação e distribuição dos recursos ser desenvolvido de forma ineficiente.
3. Conformidade	-	Riscos do não cumprimento de leis, regulamentos e políticas.
-	3.1 Ética e Integridade	Risco de atos ilegais, não autorizados ou fraudulentos possam comprometer a reputação organizacional.
-	3.2 Qualidade do Serviço	Risco da organização prestar serviços que não satisfaçam as necessidades dos cidadãos/clientes.
4. Operacionais	-	Riscos dos processos serem ineficientes ou ineficazes no alcance dos objetivos organizacionais.
-	4.1 Satisfação do Cliente	Risco dos processos não satisfazerem as expectativas dos cidadãos/clientes tal como definido na sua missão e objetivos.
-	4.2 Saúde e Segurança	Risco da organização incorrer em responsabilidades por indemnizações, pelo não controlo dos aspetos de saúde e segurança dos seus trabalhadores.
-	4.3 Conformidade	Riscos de falhas nas operações, que levam a que o serviço prestado não reúna os requisitos dos cidadãos/clientes, ou não observem os procedimentos internos, ou leis e regulamentos nacionais e internacionais aplicáveis à organização.
-	4.4 Recursos Humanos	Risco da organização não conseguir obter recursos humanos com as competências necessárias ou não conseguir reter o capital humano.
-	4.5 Sistemas de Informação	Risco dos Sistemas de Informação prestarem um apoio ineficaz e ineficiente à organização, pondo em causa a salvaguarda da informação e das operações.
-	4.6 Financeiros	Risco de uma gestão ineficiente dos recursos financeiros da organização e/ou de produção de informação financeira errada.
-	4.7 Ineficiência	Risco de realização de operações ineficientes na satisfação dos requisitos dos cidadãos/clientes originando custos.

Quadro 2 – Lista Identificativa dos Riscos Inerentes ao Município da Maia

De acordo com o Quadro 2, a identificação dos riscos compreende uma organização hierárquica que os agrupa tendo em conta as suas características. Neste sentido, as categorias agrupam os riscos de acordo com a sua natureza e influência na organização, permitindo a sua agregação em subcategorias, as quais reúnem os riscos de acordo com a ligação que estabelecem entre si.

A identificação e descrição dos riscos, que podem pôr em causa os objetivos organizacionais, devem ser realizadas atendendo às atribuições e competências do município e ao contexto organizacional, devendo ser periodicamente revistas e atualizadas, nomeadamente aquando da Revisão ao Sistema de Gestão.

Cada risco identificado deverá ser posteriormente estimado no Mapa de Riscos. Compete ao Executivo Municipal a elaboração e delineação deste mapa, tendo por base os princípios enunciados para a sua graduação, conforme descrito na atividade de avaliação dos riscos:

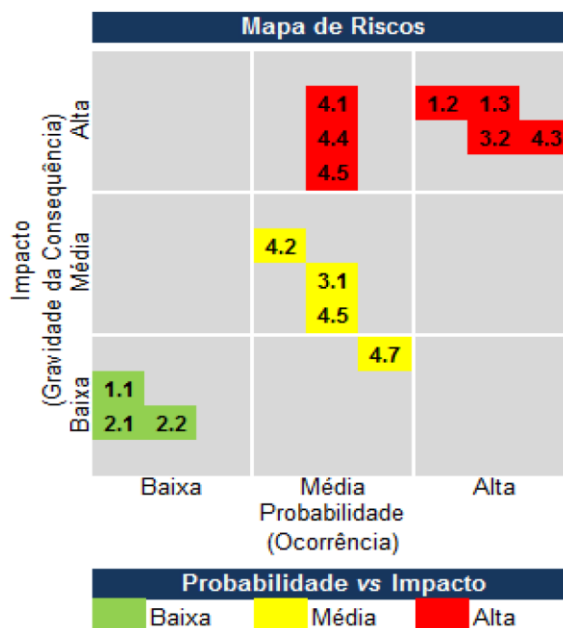


Figura 3 – Mapa de Riscos

O Mapa de Riscos apresenta-se como uma importante ferramenta de avaliação dos riscos identificados para a organização como um todo. A elaboração deste mapa depende do domínio sobre os riscos inerentes ao funcionamento da organização, da ligação dos riscos aos objetivos e da sensibilidade e conhecimento dos processos organizacionais. A análise a este mapa deverá permitir verificar quais os riscos críticos para a entidade como um todo.

O Sistema de Gestão do Município da Maia encontra-se sustentado numa abordagem por processos. Neste sentido, revela-se coerente que o âmbito da Gestão do Risco se estenda a toda a entidade, ou seja, a todos os processos organizacionais. A estrutura e interação dos processos encontram-se estabelecidas no Manual de Gestão do Município da Maia, a qual assume a seguinte configuração:



Figura 4 – Estrutura e Principais Interações dos Processos do Município da Maia

Para o modelo de processos há que atribuir os respetivos riscos, obtendo-se a respetiva Matriz de Riscos e Processos. Para tal, devem os riscos ser estimados atendendo aos níveis de criticidade dos riscos inerentes e aos critérios de graduação definidos internamente:

	Meio Envolvente			Estratégicos		Conformidade		Operacionais						
	Ambientais	Políticos	Legais	Planeamento Estratégico	Distribuição de Recursos	Ética e Integridade	Qualidade do Serviço	Satisfação do Cliente	Saúde e Segurança	Conformidade	Recursos Humanos	Sistemas de Informação	Financeiros	Ineficiência
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														

Quadro 3 – Matriz de Riscos e Processos



No intuito de se dar cumprimento a todos os princípios e requisitos aqui estabelecidos, o Plano de Gestão dos Riscos deverá apresentar a seguinte estrutura:

- **Parte I** - Enquadramento Legal e Normativo, Âmbito e Objetivos;
- **Parte II** - Caracterização do Município da Maia;
- **Parte III** - Metodologia subjacente ao Plano de Gestão dos Riscos;
- **Parte IV** - Considerações Finais;
- **Parte V** - Anexos (Matrizes – Plano de Gestão dos Riscos).

2.3 Análise dos Riscos

Analisar cuidadosamente os eventos que podem pôr em causa os objetivos municipais, pressupõe um escrutínio sistemático e consistente dos riscos inerentes à organização. Isso inclui compreender a natureza dos riscos, considerando as causas e fatores de risco; determinar o nível do risco (magnitude do risco expressa pela combinação impacto vs. probabilidade) e verificar a existência de controlos (medidas que modificam o risco, as quais podem nem sempre produzir o efeito modificador pretendido ou assumido).

O escrutínio dos riscos inerentes ao funcionamento do Município da Maia compete aos dirigentes municipais e deverá ter como suporte a experiência profissional e conhecimento da organização; a sensibilidade para riscos ocultos e a capacidade de intuir e correlacionar riscos. A compreensão do risco obtida através da sua análise constitui-se como um importante *input* para a escolha das estratégias de tratamento dos riscos. Uma vez que existem riscos que poderão dar origem a novos riscos e outros que eventualmente se manterão, deverão ainda ser considerados resultados de monitorização do desempenho do Sistema de Gestão e resultados de auditorias internas, nomeadamente no que respeita à adequação da *Norma de Controlo Interno do Município da Maia*.

2.4 Avaliação dos Riscos

A avaliação consiste na comparação dos resultados da análise do risco com os critérios do risco definidos pela organização. Visa compreender os riscos com vista a priorizar os considerados críticos, e decidir sobre os que necessitam de tratamento. Esta avaliação deverá considerar o apetite pelo risco (os tipos de risco que uma organização está disposta a perseguir ou a reter) e a tolerância ao risco (disposição da organização para suportar o risco após o seu tratamento a fim de atingir os objetivos estabelecidos) e poderá concretizar-se pela graduação e quantificação dos riscos.

A graduação dos riscos assenta no conceito de risco inerente (risco existente antes de se tomar medidas de controlo). Só após a implementação das estratégias de gestão dos riscos, se obtém o nível de risco residual (risco remanescente após o seu tratamento). O objetivo é precisamente reduzir o risco a um nível aceitável para a organização, sendo que, o risco que não está mitigado deve evoluir no sentido de ficar dentro dos limites de risco tolerável. Esta graduação deverá ser realizada pela combinação entre o impacto (gravidade da consequência)

e a probabilidade (ocorrência). Por sua vez, a quantificação assenta na utilização de informação sobre as áreas de atividade da organização e permite tomar decisões e direcionar a atuação sobre os riscos.

Sendo assim, a probabilidade mede a possibilidade de ocorrência de um evento, e o impacto mede as suas consequências para a organização. A classificação da probabilidade poderá ter como métricas o histórico de ocorrências, o grau de conhecimento sobre o potencial evento ou uma análise de tendências do mesmo. Quanto ao impacto, este poderá ser classificado atendendo à sua influência para afetar a imagem institucional e o normal funcionamento da organização.

De acordo com esta metodologia, o nível de risco será a combinação do grau de probabilidade com o impacto da consequência do respetivo evento:

Níveis de Criticidade - Riscos Inerentes			
Probabilidade (Ocorrência)	Baixa	Média	Alta
	Face ao histórico reduzida possibilidade de ocorrência.	Face ao histórico alguma possibilidade de ocorrência.	Face ao histórico forte probabilidade de ocorrência.
Impacto (Gravidade da Consequência)	Baixa	Média	Alta
	Prejuízos sem potencial para afetar a imagem institucional ou o normal funcionamento da organização.	Prejuízos que afetam a imagem institucional ou o normal funcionamento da organização.	Prejuízos significativos na imagem institucional e no normal funcionamento da organização.
Critérios de Graduação: Probabilidade X Impacto			
Ocorrência	1 = Baixa	2 = Média	3 = Alta
Gravidade da Consequência	1 = Baixa	2 = Média	3 = Alta
Graduação do Risco	1 = Fraco	2 = Moderado	3 = Elevado

Quadro 4 – Níveis de Criticidade e Critérios de Graduação dos Riscos do Município da Maia

Neste sentido, e seguindo a articulação aqui apresentada, os riscos identificados são todos graduados obtendo-se para cada um a classificação final de Fraco (1-3), Moderado (4-6), Elevado (7-9).

Os dirigentes municipais deverão ter em consideração os resultados do acompanhamento contínuo dos processos e do desempenho organizacional constante no sistema interno de registo de eventos da organização, nomeadamente o *Mapa de Melhoria* e o *Plano de Monitorização*.

Este sistema interno de registo de eventos constitui-se como um importante sistema de alerta interno, pois faculta informação relevante para a graduação e quantificação dos riscos. Permitindo a reflexão sobre históricos e probabilidades, contribui favoravelmente para a priorização dos riscos e para a escolha da estratégia de tratamento, ou seja, fornece indicações ou sinais de que o risco está prestes a ocorrer (*triggers*), o que consequentemente possibilita uma atuação preventiva e sustenta a tomada de decisão.

2.5 Tratamento dos Riscos

O tratamento dos riscos diz respeito à identificação e implementação de planos de ação adequados aos riscos considerados críticos, com vista a aumentar potenciais benefícios e/ou a reduzir potenciais malefícios. Ou seja, tratar riscos implica a escolha de estratégias específicas e o planeamento para a sua concretização.

Neste sentido, o tratamento dos riscos supõe a identificação de ações com vista a manter os riscos dentro dos níveis de tolerância ao risco assumidos pela organização. Estas ações podem incluir explorar o risco para se alcançar vantagem competitiva, evitar o risco com vista a reduzir ou eliminar a probabilidade ou a consequência, ou simplesmente aceitar os efeitos dos riscos na organização. Compete ao Executivo Municipal definir quais as estratégias adequadas para tratar os riscos do município. Por tal, estas poderão passar por:

- **Explorar/Potenciar** - A organização implementa ações com vista a potenciar oportunidades ou pontos fortes;
- **Evitar** - A organização implementa ações com vista a evitar a exposição a eventos de risco;
- **Prevenir** - A organização implementa ações com vista a minimizar a probabilidade de ocorrência ou o impacto do evento;
- **Aceitar** - O risco é aceitável, a organização não implementa ações e aceita o evento e os seus efeitos, quer positivos quer negativos;
- **Transferir/Partilhar** - A organização partilha o risco com terceiros.

De acordo com as estratégias identificadas e seguindo os critérios de graduação definidos, compete aos dirigentes municipais ponderar e decidir, sobre a forma mais adequada de tratamento dos riscos e diligenciar a sua operacionalização:

Graduação vs. Estratégias de Tratamento				
		Probabilidade de Ocorrência		
		Baixa	Média	Alta
Gravidade da Consequência	Alta	Moderado Prevenir/Transferir	Elevado Explorar/Evitar/ Transferir	Elevado Explorar/Evitar/ Transferir
	Média	Fraco Aceitar/Prevenir	Moderado Prevenir/Transferir	Elevado Explorar/Evitar/ Transferir
	Baixa	Fraco Aceitar/Prevenir	Fraco Aceitar/Prevenir	Moderado Prevenir/Transferir

Quadro 5 – Graduação vs. Identificação das Estratégias de Tratamento

As estratégias de risco deverão traduzir a abordagem (passiva/moderada/ativa) e especificar os recursos necessários. Visam os fatores de risco, e por tal, os dirigentes municipais devem identificar medidas de controlo tendo em conta tudo aquilo que pode contribuir para que o risco ocorra, com maior ou menor frequência. Poderão existir riscos para os quais não é possível implementar ações com vista a dominar ou condicionar os seus fatores e o tratamento de determinados riscos poderá gerar outros riscos e implicar custos para a organização.

2.6 Monitorização e Revisão

A monitorização e revisão intentam avaliar o sucesso do tratamento dos riscos. Numa lógica de melhoria contínua, o processo de monitorização e revisão dos riscos da organização assume claramente uma natureza dinâmica. A qualquer momento podem ser identificados novos riscos, que dada a sua natureza merecem tratamento e outros riscos que até então não foram considerados críticos, mas que o poderão ser oportunamente. O Município da Maia estabelece como objetivo de monitorização dos riscos organizacionais o ciclo anual estabelecido no Sistema de Gestão organizacional.

2.7 Comunicação e Consulta

A comunicação e consulta constituem o conjunto de processos contínuos e iterativos que a organização conduz de forma a fornecer, partilhar ou obter informações, junto das partes interessadas relativamente à gestão dos riscos.

A comunicação deverá ocorrer tempestivamente e com informação atualizada e a consulta devesa traduzir a real perceção das partes interessadas:

- Do ponto de vista interno, deverá ficar claro para todos os colaboradores da organização (p.ex. gestão de topo, chefias, pessoal técnico e operacional e auditores internos) a importância da Gestão do Risco para o município, o nível de risco definido pelo Executivo Municipal e as responsabilidades atribuídas para a adequada manutenção e operacionalização do processo;
- Do ponto de vista externo, a comunicação deverá acontecer nos dois sentidos, ou seja, o município deve assegurar junto das partes interessadas (p.ex. munícipes, empresas, fornecedores, clientes, associações, estado e população em geral) o conhecimento sobre as decisões tomadas sobre os riscos, mas também deverá implementar e manter mecanismos que lhe permita obter *feedback* que possa influenciar os níveis de risco organizacional.

No intuito de se dar cumprimento a todos os princípios e requisitos aqui estabelecidos, o Relatório de Execução deverá apresentar a seguinte estrutura:

- **Parte I** - Enquadramento Legal e Normativo, Âmbito e Objetivos;
- **Parte II** - Metodologia subjacente ao Relatório de Execução;
- **Parte III** - Considerações Finais;
- **Parte IV** - Anexos (Matrizes – Relatório de Execução).

Esta comunicação implica obrigatoriamente a remissão, não só do Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia, mas também do Relatório de Execução a reunião do órgão executivo e deliberativo, posterior envio para o Conselho de Prevenção da Corrupção, Tribunal de Contas e Inspeção-Geral de Finanças, sua publicitação no site oficial e divulgação junto de todos os trabalhadores da organização, devendo ainda ser feita menção dos resultados obtidos nos mesmos no Relatório de Gestão, Grandes Opções do Plano e Ata de Revisão pela Gestão.



3. Avaliação Independente ao Processo de Gestão do Risco

O processo de Gestão do Risco do Município da Maia deverá ser alvo de uma avaliação independente com vista a aferir se os procedimentos de escrutínio, controlo, graduação, quantificação, monitorização e relato dos riscos organizacionais permitem transmitir informação real sobre a posição do município perante o risco e verificar se estes procedimentos estão a ser praticados com regularidade e eficácia.

Esta avaliação poderá ser desenvolvida pela Auditoria Interna da organização ou pela externalização do serviço, atendendo aos custos que implica, devendo ser realizada relativamente a cada ciclo anual de gestão dos riscos organizacionais. Desta análise deverá resultar a emissão de um Relatório Complementar respeitante ao respetivo exercício, o qual deverá seguir as regras de divulgação instituídas para o Plano de Gestão dos Riscos e para o Relatório de Execução.

A realização de uma avaliação independente assume-se como um fator de credibilização de todo o processo, determina o grau de eficácia e implementação do Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia, quer pela validação do respetivo Relatório de Execução, quer pela apresentação de recomendações, propostas de melhoria e/ou não conformidades. Para tal, deverão ser tidos em conta os requisitos legais e normativos que fundamentam a Gestão dos Riscos do Município da Maia, as normas internacionais de auditoria interna, e as aplicáveis à auditoria externa, no caso de a avaliação ser realizada por um Revisor Oficial de Contas.

Considerações Finais

O Município da Maia compromete-se a rever, anualmente em sede de Revisão pela Gestão, o seu Manual de Gestão dos Riscos, com vista a assegurar que a identificação e avaliação dos riscos são realizadas de forma eficaz, que os controlos e as respostas são adequados e igualmente eficazes na mitigação dos riscos e que todos os procedimentos são compreendidos e seguidos por toda a organização.

O Executivo Municipal assume, desta forma, o risco como suporte ao planeamento na prestação dos serviços municipais, comprometendo-se com a melhoria contínua do desempenho organizacional, e com o processo de Gestão do Risco como um processo contínuo que exige um acompanhamento permanente. De igual modo, compromete-se a implementar e manter adequados mecanismos de divulgação dos riscos organizacionais, como é o caso da realização de ações de formação e sessões de esclarecimento junto dos seus trabalhadores contribuindo para o seu envolvimento na cultura de prevenção dos riscos do município.





ÍNDICE GERAL

Introdução	2
1. Enquadramento Legal e Normativo, Âmbito e Objetivos	3
2. O Município da Maia	4
2.1 Visão, Missão e Orientações Estratégicas	4
2.2 Compromisso Ético	4
2.3 Modelo Organizacional	5
2.4 Recursos Humanos e Financeiros	6
2.5 Auditoria Interna e Gestão do Risco	6
3. Metodologia subjacente ao Plano de Gestão dos Riscos	7
3.1 Definição do Plano	7
3.2 Identificação dos Riscos	8
3.3 Medidas a Adotar	8
3.4 Identificação dos Responsáveis	8
3.5 Controlo e Monitorização	8
3.6 Atualização, Aprovação e Divulgação	8
3.7 Avaliação Independente	9
4. Considerações Finais	9
5. Anexos – Matrizes Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia	10



Introdução

A Gestão do Risco é uma preocupação que não é de todo exclusiva do sector privado. Nas organizações do Sector Público Português, também surgem desafios que obrigam a esforços contínuos de adaptação a novas práticas de gestão, capazes de dar resposta às crescentes exigências dos cidadãos.

Concretamente no seio municipal gerir riscos eficazmente é fundamental para a melhoria da prestação do serviço público e favorece os mecanismos de *accountability* e de transparência, sendo que, as políticas, procedimentos e programas devem ser escritos de forma clara, a garantir que sejam entendidos por todos os envolvidos. A informação referente às decisões tomadas relativamente aos riscos organizacionais junto das partes interessadas não é exceção.

O presente Plano de Gestão dos Riscos é parte integrante do Sistema de Gestão do Município da Maia, e além de se constituir como um fator de gestão fundamental é um instrumento que permite aferir sobre as eventuais responsabilidades que ocorram na gestão dos recursos públicos.

Neste sentido, refere os fundamentos legais e normativos, âmbito, objetivos e diretrizes a adotar no levantamento dos riscos do município com vista ao seu tratamento. Esta informação encontra-se enquadrada conceptualmente e visa assegurar uma gestão clara, tempestiva e fidedigna dos riscos organizacionais.

Maia, ____ de _____ de ____

Aprovado pelo
Presidente da Câmara Municipal da Maia,

(_____)



1. Enquadramento Legal e Normativo, Âmbito e Objetivos

A Recomendação n.º 1/2009, do Conselho de Prevenção da Corrupção, publicada no Diário da República, II Série, n.º 140, de 22 de julho de 2009, impôs às entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos a elaboração de um plano de gestão dos riscos e de um relatório anual sobre a execução do mesmo. Determinou, ainda, a mencionada recomendação que ambos os documentos fossem remetidos ao aludido organismo, bem como aos demais órgãos de superintendência, tutela e controlo.

No sentido de se dar cumprimento a tal conformidade, remete-se o presente Plano de Gestão dos Riscos, aprovado em reunião do Executivo Municipal realizada em ____ de ____ de _____. O plano respeita às ações de mitigação dos riscos organizacionais a implementar durante o ano de _____, sendo de registar que para tal, e relativamente a cada uma das áreas de risco oportunamente identificadas, foi solicitada a participação de todos os serviços municipais.

O presente plano circunscreve-se única e exclusivamente à atividade do Município da Maia, não obstante as relações existentes com as Empresas Municipais. Certo é que estas entidades se encontram igualmente, obrigadas ao cumprimento das recomendações emitidas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, nomeadamente no que respeita à elaboração do Plano de Gestão dos Riscos e do respetivo Relatório de Execução, cingindo-se a atuação do município à apreciação dos mesmos, enquanto organismo que superintende a atividade das referidas empresas, conforme o disposto no Regime Jurídico do Sector Empresarial Local.

Assim, o Município da Maia apresenta o seu Plano de Gestão dos Riscos para 2017 atualizado em conformidade com a Recomendação n.º 3/2015, emitida pelo Conselho de Prevenção de Corrupção, publicada no Diário da República, II Série, n.º 132, de 09 de julho de 2015, propondo-se a autarquia a identificar todos os riscos de gestão, bem como as correspondentes medidas para os gerir e a alargar a identificação dos riscos a todas as unidades orgânicas.

Deste modo, o Município da Maia optou por elaborar e implementar um plano que integra, para além dos riscos de corrupção e infrações conexas, todos os riscos inerentes ao funcionamento organizacional, tomando em consideração além das imposições legais anteriormente referidas o referencial *ISO 9001 (2015) - Quality Management Systems - Requirements*, que apresenta como principal inovação face à sua anterior versão, emitida em 2008, a abordagem ou conceito de *Pensamento Baseado no Risco*, e a *ISO 31000 (2009) - Risk Management - Principles and Guidelines*, norma que apresenta princípios e linhas de orientação sobre a gestão dos riscos organizacionais.

Sendo assim, o presente plano tem como principais objetivos:

- Identificar os riscos de gestão, atendendo aos objetivos estratégicos;
- Definir ações de tratamento para os riscos identificados, respetivos prazos de execução e de avaliação de eficácia das mesmas;
- Identificar os responsáveis pela implementação e gestão do plano.



2. O Município da Maia

Consagra a Constituição da República Portuguesa, no art.º 235.º, que as autarquias locais são pessoas coletivas de população e território dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos das populações, sendo a legitimidade das suas decisões decorrente da eleição dos seus órgãos por sufrágio universal direto e secreto.

O Município da Maia tem sede na cidade da Maia, pertence ao Distrito do Porto, sendo um dos 17 municípios que compõem a Área Metropolitana do Porto, integrando o grupo dos Grandes Municípios.

2.1 Visão, Missão e Orientações Estratégicas

O Município da Maia aprovou a seguinte informação estratégica de suporte ao seu âmbito de atuação:

Visão
Um Município à frente do seu tempo na excelência no serviço público - uma economia competitiva, um território sustentável, uma comunidade coesa.
Missão
A Câmara Municipal da Maia, tendo em conta a sua “Visão”, tem como missão a excelência na prestação dos serviços de natureza pública que lhes estão legalmente incumbidos.
Orientações Estratégicas
<ul style="list-style-type: none">▪ Promover o desenvolvimento sustentável do território.▪ Promover a educação e inclusão social.▪ Promover a Marca Maia.▪ Melhorar a eficiência da gestão dos recursos financeiros e reforçar a consolidação orçamental.▪ Otimizar recursos e processos.▪ Potenciar o investimento.

Tabela 1 – Visão, Missão e Orientações Estratégicas do Município da Maia

Da informação acima referida, decorrem os objetivos estratégicos e respetivo desdobramento em objetivos operacionais de acordo com o funcionamento específico de cada uma das unidades orgânicas.

2.2 Compromisso Ético

Segundo a Carta Ética da Administração Pública, todos os trabalhadores em funções públicas encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo, nomeadamente pela observância dos seguintes princípios: Serviço Público; Legalidade; Justiça e Imparcialidade; Igualdade; Proporcionalidade; Colaboração e Boa-Fé; Informação e Qualidade; Integridade e Competência; Lealdade e Responsabilidade.

Indo ao encontro do previsto anteriormente foi definido e devidamente aprovado o *Código de Ética dos Funcionários da Câmara Municipal da Maia*, o qual prevê:

- Integridade, procurando as melhores soluções para o interesse público que se pretende alcançar;
- Comportamento profissional, consideração ética das ações e responsabilidade social;
- Não exercício de atividades externas que possam interferir com o desempenho das suas funções no município ou criar situações de conflitos de interesses;
- Promoção, em tempo útil, do debate necessário à tomada de decisões;
- Respeito absoluto pelo quadro legal vigente e cumprimento das orientações internas e das disposições regulamentares;
- Manutenção da mais estrita isenção e objetividade;
- Transparência na tomada de decisões e na difusão da informação;
- Publicitação das deliberações municipais e decisões dos membros dos órgãos;
- Igualdade no tratamento e não discriminação;
- Declaração de qualquer benefício que possam influenciar a imparcialidade com que exercem as suas funções.

2.3 Modelo Organizacional

O Regulamento da Macroestrutura Organizacional da Câmara Municipal da Maia consta do Despacho n.º 2257/2013, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 27, de 7 de fevereiro de 2013. A mais recente alteração consta do Aviso n.º 1825/2017, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 34, de 16 de fevereiro, com Declaração de Retificação n.º 175/2017 de 16 de fevereiro e reflete o seguinte organograma:

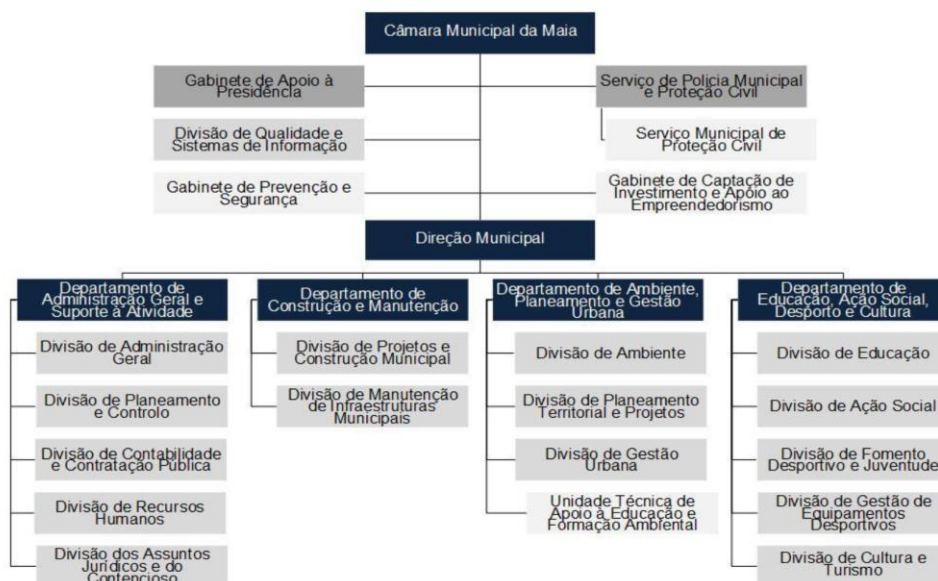


Figura 1 – Modelo Organizacional da Câmara Municipal da Maia



2.4 Recursos Humanos e Financeiros

Em 31 de dezembro de ____, segundo dados do Balanço Social desse ano, a Câmara Municipal da Maia dispunha de ____ trabalhadores em exercício de funções:

Universo dos Trabalhadores da Câmara Municipal da Maia - ____		
Dirigentes Intermédios (2º Grau)		
Dirigentes Intermédios (1º Grau)		
Técnico Superior		
Pessoal afeto ao Gabinete de Apoio à Presidência		
Assistente Operacional		
Assistente Técnico		
Pessoal afeto à Polícia Municipal		
Pessoal afeto à Informática		
Fiscais Municipais		
Total	X	100%

Tabela 2 – Universo dos Trabalhadores da Câmara Municipal da Maia – ____

No que concerne à estrutura de despesa por classificação económica em 31 de dezembro de ____, esta dispunha-se da seguinte forma:

Estrutura da Despesa da Câmara Municipal da Maia - ____	
Despesas Correntes	
▪ Despesas com o Pessoal	
▪ Aquisição de Bens e Serviços	
▪ Juros e Outros Encargos	
▪ Transferências Correntes	
▪ Subsídios	
▪ Outras Despesas Correntes	
Despesas de Capital	
Total	100%

Tabela 3 – Estrutura da Despesa da Câmara Municipal da Maia – ____

2.5 Auditoria Interna e Gestão do Risco

A 01 de fevereiro de 2016, a responsabilidade de atualização, acompanhamento da operacionalização e respetiva monitorização do Plano de Gestão dos Riscos foi atribuída, pelo Executivo Municipal, ao Serviço de Qualidade e Auditoria Interna. Neste sentido, este serviço assume responsabilidades fundamentais ao nível da consultoria e avaliação do processo de gestão dos riscos do município.



Para a elaboração do presente plano, procedeu-se ao levantamento e análise da organização e disciplina interna da Câmara Municipal da Maia, consubstanciada não só na Macroestrutura Organizacional do Município, mas também no já referenciado Código de Ética, bem como nas Normas de Execução Orçamental, Norma de Controlo Interno, Regulamento Interno de Cadastro e Inventário do Património Imobilizado, Regulamento de Fundos de Maneio, assim como demais normas, regulamentos, guias, procedimentos e instruções de trabalho definidas no âmbito do Sistema de Gestão do município.

3. Metodologia subjacente ao Plano de Gestão dos Riscos

3.1 Definição do Plano

A operacionalização do Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia traduz-se na implementação de procedimentos e/ ou mecanismos que contribuam para assegurar o efetivo desenvolvimento das atividades de controlo definidas pelos dirigentes municipais no sentido de mitigar os riscos identificados.

Assim, a ____ de ____ de ____, foi solicitado, pelo Serviço de Qualidade e Auditoria Interna, aos dirigentes municipais que diligenciassem esforços no sentido de identificarem os riscos inerentes aos processos pelos quais são responsáveis, respetivas medidas de controlo, prazos de execução e datas para avaliação da eficácia das ações a implementar. Foi ainda pedido que enumerassem potenciais alterações a introduzir ao plano, numa lógica de melhoria contínua.

O desenvolvimento das tarefas decorreu com o apoio e colaboração do Serviço de Qualidade e Auditoria Interna seguindo a sequência do cronograma *infra*:

Cronograma do Plano de Gestão dos Riscos da Câmara Municipal da Maia - ____						
Ações	Resp.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.
Envio da Matriz – Plano de Gestão dos Riscos	SQAI					
Preenchimento da Matriz	UO					
Reuniões intermédias para tratamento da informação	SQAI/ UO					
Envio da informação ao SQAI	UO					
Elaboração do Plano de Gestão dos Riscos	SQAI					
Aprovação do Plano de Gestão dos Riscos	CMM					
Envio do plano às entidades de controlo institucional	SQAI					
Divulgação junto das partes interessadas	CMM					

Quadro 1 – Cronograma de Elaboração do Plano de Gestão dos Riscos – ____

Os dirigentes municipais colaboraram com o Serviço de Qualidade e Auditoria Interna no sentido, dos trabalhos decorrerem de acordo com o cronograma estabelecido, prestando toda a informação solicitada e participando sempre que necessário.



3.2 Identificação dos Riscos

O Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia constitui-se como um instrumento de prevenção dos riscos de gestão. Nele encontram-se identificadas as unidades orgânicas, processos e os respetivos riscos atendendo aos objetivos definidos respetivamente.

3.3 Medidas a Adotar

De igual modo são discriminadas as medidas a adotar para a mitigação dos riscos identificados, prazos de execução e de avaliação de eficácia. Os critérios de análise, avaliação e tratamento a seguir são os instituídos no *Manual de Gestão dos Riscos do Município da Maia*.

3.4 Identificação dos Responsáveis

A gestão dos riscos organizacionais é uma responsabilidade de todos os trabalhadores do município. A estrutura de funções e responsabilidades aplicável consta do referido manual. Neste sentido, deve constar do Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia a identificação dos dirigentes municipais, aos quais está acometida a responsabilidade e autoridade para gerir os riscos afetos às unidades orgânicas que superintendem.

3.5 Controlo e Monitorização

De acordo com a metodologia retratada, o Município da Maia tem como objetivo de monitorização do Plano de Gestão dos Riscos a emissão anual de um Relatório de Execução. Este relatório propõe-se a refletir uma avaliação interna ao plano, com vista a assegurar o cumprimento das regras do mesmo e os seus efeitos práticos.

O processo de monitorização assume necessariamente uma natureza dinâmica, sendo que, os relatórios incidem sobre a última das realidades e não se cingem ao ponto de partida em que começou a ser implementado o plano em apreço.

Assim, após os 12 meses previstos para a implementação deste novo plano, os dirigentes municipais deverão desenvolver os trabalhos necessários para a concretização da emissão do Relatório de Execução junto do Serviço de Qualidade e Auditoria Interna.

3.6 Atualização, Aprovação e Divulgação

A atualização e revisão ao Plano de Gestão dos Riscos é anual, sendo chamados a contribuir os dirigentes máximos de cada unidade orgânica, os auditores internos da organização e os pivots das unidades orgânicas. O plano atualizado é obrigatoriamente remetido à gestão de topo para apreciação.

Posteriormente, o presente plano é endereçado a reunião do órgão executivo e deliberativo do município e posteriormente enviado ao Conselho de Prevenção da Corrupção, Tribunal de Contas e Inspeção-Geral de Finanças. O Município da Maia procede igualmente à sua publicitação no *site* oficial e à sua divulgação junto de todos os trabalhadores da organização através da plataforma digital interna, a *Infonet*.



3.7 Avaliação Independente

Além da remissão do Plano de Gestão dos Riscos para os supracitados órgãos de superintendência, tutela e controlo, o Município da Maia mantém a prática habitual de sujeitar o mesmo a uma avaliação independente, com vista a aferir sobre a conformidade da sua elaboração e implementação.

A avaliação independente à elaboração do Plano de Gestão dos Riscos é desenvolvida pela Auditoria Interna da organização e realizada relativamente a cada ciclo anual de gestão dos riscos organizacionais. Desta análise resulta a emissão de um Relatório Complementar respeitante ao exercício em apreço, o qual segue as regras de divulgação instituídas para o plano e respetivo relatório.

4. Considerações Finais

O Município da Maia apresenta-se cooperativo com a atuação do Conselho de Prevenção da Corrupção, na medida em que tem participado sempre que solicitado a responder aos questionários enviados por este organismo e se manifesta disponível para a realização de visitas de acompanhamento e participação em projetos a desenvolver.

No sentido de se dar cumprimento à recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 07 de janeiro de 2015, que determina que todas as entidades que celebrem contratos públicos devem:

- Reforçar a atuação na identificação, prevenção e gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas nos contratos públicos, quanto à sua formação e execução, devendo, em especial, fundamentar-se sempre a escolha do adjudicatário;
- Incentivar a existência de recursos humanos com formação adequada para a elaboração e aplicação das peças procedimentais respetivas, em especial, do convite a contratar, do programa do concurso e do caderno de encargos;
- Garantir a transparência nos procedimentos de contratação pública, nomeadamente através da publicidade em plataformas eletrónicas, nos termos legais;
- Assegurar o funcionamento dos mecanismos de controlo de eventuais conflitos de interesses na contratação pública;
- Reduzir o recurso ao ajuste direto, devendo quando observado, ser objeto de especial fundamentação e ser fomentada a concorrência através da consulta a mais de um concorrente;
- Solicitar aos órgãos de fiscalização, controlo e inspeção do Setor Público nas suas ações, especial atenção à matéria objeto desta Recomendação.

Cumpra ao Município da Maia informar que:

- No anterior Plano de Gestão dos Riscos foram identificadas, no domínio da prevenção e gestão dos riscos de corrupção e infrações conexas nos contratos



públicos, um vasto conjunto de medidas, muitas das quais entretanto implementadas. Relativamente à fundamentação do adjudicatário o município exige que a fundamentação da mesma seja feita na *Manifestação de Necessidade* que suporta a compra, para além do que, e de acordo com o *Procedimento Interno de Contratação Pública*, é também exigida previamente a consulta informal a mais de um fornecedor;

- Os trabalhadores do Serviço de Contratação Pública frequentam regularmente ações de formação neste âmbito, assim como, os técnicos afetos aos serviços municipais, designadamente no que respeita à elaboração de cadernos de encargo e critérios de adjudicação;
- O Município da Maia por regra utiliza as plataformas digitais de contratação pública com exceção das contratações ao abrigo do ajuste direto em regime simplificado;
- Os processos aquisitivos do município são todos instruídos contendo uma declaração de incompatibilidade, com sentido de prevenir eventuais conflitos de interesses;
- Pese embora o recurso ao ajuste direto com consulta a uma única entidade é o mesmo, por regra é precedido de consulta informal a dois ou três fornecedores.

Com vista a reforçar a eficácia operacional dos mecanismos existentes e procurar a introdução de outros complementares à prevenção dos riscos inerentes ao funcionamento organizacional, julga-se de toda a conveniência para o Município da Maia que sejam desenvolvidas ações relativamente a:

- Integração do Plano de Gestão dos Riscos e do Relatório de Execução no Sistema de Gestão do Município da Maia;
- Realização de sessões de sensibilização sobre a importância da gestão dos riscos organizacionais e dos respetivos instrumentos de suporte, junto de todos os trabalhadores do Município da Maia.

Neste contexto, o Município da Maia compromete-se a rever anualmente o seu Plano de Gestão dos Riscos, com vista a proceder à identificação exaustiva dos riscos inerentes ao seu funcionamento, de modo a cobrir os riscos relativos a todas as unidades orgânicas e adoção e execução de medidas adequadas aos riscos identificados.

O Executivo Municipal assume, desta forma, que o seu Plano de Gestão dos Riscos permite salvaguardar aspetos indispensáveis no processo decisório e que este se apresenta conforme com a legislação em vigor, com os procedimentos definidos internamente e com eventuais obrigações contratuais estabelecidas. De igual modo, compromete-se a implementar e manter adequados mecanismos de reporte dos riscos organizacionais e que estes procedimentos são compreendidos e seguidos por toda a organização.

5. Anexos – Matrizes Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia

UNIDADE ORGÂNICA

[illegible]





ÍNDICE GERAL

Introdução	2
1. Enquadramento Legal e Normativo, Âmbito e Objetivos	3
2. Metodologia subjacente ao Relatório de Execução.....	4
2.1 Definição do Relatório	4
2.2 Análise da Execução do Plano de Gestão dos Riscos	4
2.2.1 Resultados Parciais da Gestão dos Riscos Organizacionais.....	5
2.2.2 Resultados Globais da Gestão dos Riscos Organizacionais	5
2.3 Elaboração, Aprovação e Divulgação	6
2.4 Avaliação Independente	6
3. Considerações Finais.....	6
4. Anexos – Matrizes Relatório de Execução do Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia	7



Introdução

A Gestão do Risco é uma preocupação que não é de todo exclusiva do sector privado. Nas organizações do Sector Público Português, também surgem desafios que obrigam a esforços contínuos de adaptação a novas práticas de gestão, capazes de dar resposta às crescentes exigências dos cidadãos.

Concretamente no seio municipal gerir riscos eficazmente é fundamental para a melhoria da prestação do serviço público e favorece os mecanismos de *accountability* e de transparência, sendo que, as políticas, procedimentos e programas devem ser escritos de forma clara, a garantir que sejam entendidos por todos os envolvidos. A informação referente ao reporte sobre os riscos organizacionais junto das partes interessadas não é exceção.

O presente Relatório de Execução é parte integrante do Sistema de Gestão do Município da Maia, constitui-se como o documento formal de suporte ao relato da gestão dos riscos inerentes ao seu funcionamento e objetiva avaliar a conformidade, estado de implementação e manutenção do Plano de Gestão dos Riscos da organização.

Neste sentido, refere os fundamentos legais e normativos, âmbito, objetivos, métodos utilizados na monitorização e relato dos riscos do município. Esta informação encontra-se enquadrada conceptualmente e visa assegurar uma comunicação clara, tempestiva e fidedigna da gestão dos riscos organizacionais.

Maia, ____ de _____ de ____

Aprovado pelo
Presidente da Câmara Municipal da Maia,

(_____)



1. Enquadramento Legal e Normativo, Âmbito e Objetivos

A Recomendação n.º 1/2009, do Conselho de Prevenção da Corrupção, publicada no Diário da República, II Série, n.º 140, de 22 de julho de 2009, impôs às entidades gestoras de dinheiros, valores ou patrimónios públicos a elaboração de um plano de gestão dos riscos e de um relatório anual sobre a execução do mesmo. Determinou, ainda, a mencionada recomendação que ambos os documentos fossem remetidos ao aludido organismo, bem como aos demais órgãos de superintendência, tutela e controlo.

No sentido de se dar cumprimento a tal conformidade, remete-se o presente Relatório de Execução referente ao Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia, aprovado em reunião do Executivo Municipal realizada em ____ de ____ de _____. O relatório respeita às ações de mitigação dos riscos organizacionais implementadas durante o ano de _____, sendo de registar que para tal, e relativamente a cada uma das áreas de risco oportunamente identificadas, foi solicitada a participação de todos os serviços municipais.

O presente relatório circunscreve-se única e exclusivamente à atividade do Município da Maia, não obstante as relações existentes com as Empresas Municipais. Certo é que estas entidades se encontram igualmente, obrigadas ao cumprimento das recomendações emitidas pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, nomeadamente no que respeita à elaboração do Plano de Gestão dos Riscos e do respetivo Relatório de Execução, cingindo-se a atuação do município à apreciação dos mesmos, enquanto organismo que superintende a atividade das referidas empresas, conforme o disposto no Regime Jurídico do Sector Empresarial Local.

Considerando o exposto, e indo de encontro do preconizado pelo Conselho de Prevenção da Corrupção, este documento procura agregar e sistematizar toda a informação obtida no âmbito da execução do plano de gestão dos riscos organizacionais, com vista a aferir sobre o grau de execução das medidas adotadas no sentido da prevenção dos riscos, traduzida, nomeadamente na eliminação da causa dos mesmos, na minimização da probabilidade da sua ocorrência bem como na diminuição do eventual impacto na organização.

Opta desta forma, o Município da Maia, por emitir um relatório de execução tomando em consideração além das imposições legais anteriormente referidas, o referencial de Gestão da Qualidade, a nova versão da norma *ISO 9001 (2015) - Quality Management Systems - Requirements*, que apresenta como principal inovação face à sua anterior versão, emitida em 2008, a abordagem ou conceito de *Pensamento Baseado no Risco*, e a norma de Gestão do Risco, *ISO 31000 (2009) - Risk Management - Principles and Guidelines*, norma que apresenta princípios e linhas de orientação sobre a gestão dos riscos organizacionais.

Sendo assim, o presente relatório tem como principais objetivos:

- Identificar as medidas de controlo implementadas para os riscos identificados;
- Avaliar a eficácia das ações empreendidas;
- Identificar os responsáveis pela execução do plano.



2. Metodologia subjacente ao Relatório de Execução

2.1 Definição do Relatório

A emissão do Relatório de Execução do Município da Maia traduz-se na avaliação das atividades de controlo definidas pelos dirigentes municipais no sentido de mitigar os riscos identificados, pela verificação do grau de execução das ações empreendidas e pela avaliação de eficácia das mesmas.

Assim, a ____ de ____ de ____, foi solicitado, pelo Serviço de Qualidade e Auditoria Interna, aos dirigentes municipais que diligenciassem esforços no sentido de procederem ao reporte sobre: as medidas propostas no Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia; as ações implementadas no decorrer do período em análise; as datas efetivas de execução e de avaliação de eficácia e a enumeração das evidências que suportam a realização das medidas adotadas.

O desenvolvimento das tarefas decorreu com o apoio e colaboração do Serviço de Qualidade e Auditoria Interna seguindo a sequência do cronograma *infra*:

Cronograma do Relatório de Execução da Câmara Municipal da Maia - ____					
Ações	Resp.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.
Envio da Matriz – Relatório de Execução	SQAI				
Preenchimento da Matriz	UO				
Reuniões intermédias para tratamento da informação	SQAI/ UO				
Envio da informação ao SQAI	UO				
Elaboração do Relatório de Execução	SQAI				
Aprovação do Relatório de Execução	CMM				
Envio do relatório às entidades de controlo institucional	SQAI				
Divulgação junto das partes interessadas	CMM				

Quadro 1 – Cronograma de Elaboração do Relatório de Execução – ____

Os dirigentes municipais colaboraram com o Serviço de Qualidade e Auditoria Interna no sentido dos trabalhos decorrerem de acordo com o cronograma estabelecido, prestando toda a informação solicitada e participando sempre que necessário.

2.2 Análise da Execução do Plano de Gestão dos Riscos

De acordo com as Matrizes em anexo, constaram do Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia as respostas dos dirigentes municipais de ____ unidades orgânicas, tendo sido identificados um total de ____ riscos. Analisada a informação produzida, relativamente ao ano de 2016, apresentam-se os resultados parciais e globais da gestão dos riscos do município.



2.2.1 Resultados Parciais da Gestão dos Riscos Organizacionais

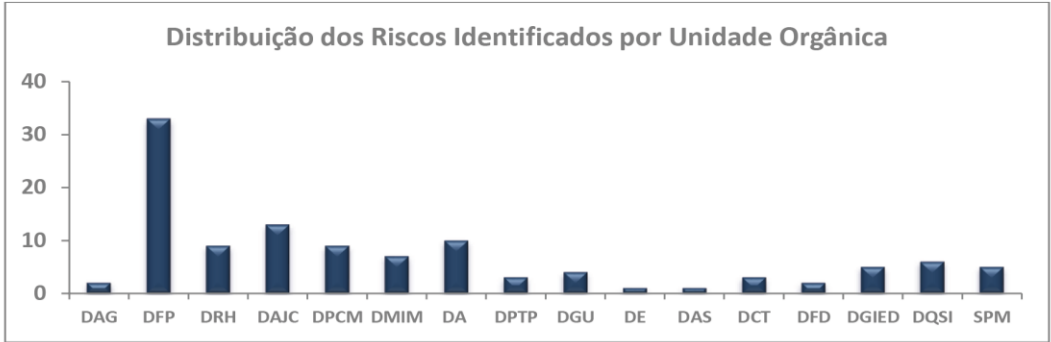


Gráfico 1 – Distribuição dos Riscos Identificados por Unidade Orgânica

Da análise dos dados obtidos relativamente à execução das medidas de mitigação dos riscos propostas decorre que, das ____ ações definidas, distribuídas pelas diversas unidades orgânicas, ____ foram implementadas na totalidade, ____ não foram implementadas e ____ delas encontram-se em fase de implementação. O nível de execução do Plano de Gestão dos Riscos encontra-se na ordem dos ____:

Número Medidas Propostas	Número Ações Implementadas	Taxa Execução
X	Y	%

Tabela 1 – Taxa de Execução do Plano

2.2.2 Resultados Globais da Gestão dos Riscos Organizacionais

Do total dos ____ riscos identificados apenas a ____ é atribuída uma graduação alta. Os riscos críticos constituem ____% dos riscos identificados.

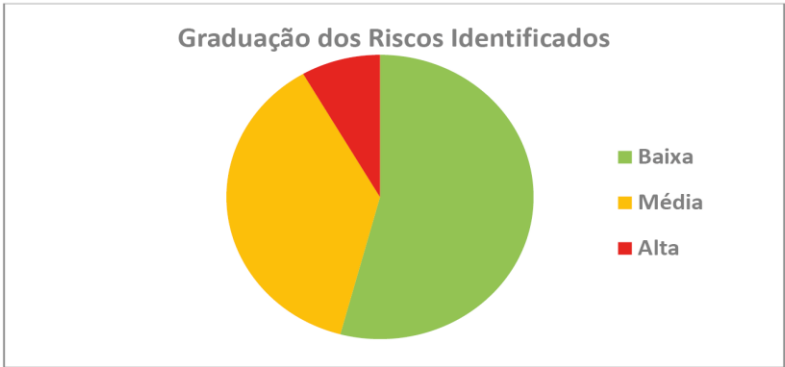


Gráfico 2 – Graduação dos Riscos Identificados

Os Riscos Gerais são os riscos considerados transversais a todas as unidades orgânicas da organização. A identificação deste tipo de riscos incide em áreas consideradas críticas pelo município, nomeadamente, Sistemas de Informação, Contratação Pública e Recursos Humanos. Dos ____ riscos gerais identificados, os respetivos dirigentes municipais definiram ____ medidas adicionais, tendo sido implementadas ____ na sua totalidade:



De acordo com a informação disponibilizada pelos dirigentes municipais, estes continuam a evidenciar, como constatado em anteriores monitorizações, uma efetiva preocupação na implementação de medidas com vista a mitigar os riscos identificados, denotando-se igualmente uma consciência generalizada da necessidade de identificação de novos riscos a qualquer momento.

2.3 Elaboração, Aprovação e Divulgação

A elaboração do Relatório de Execução é anual, sendo chamados a contribuir os dirigentes máximos de cada unidade orgânica, os auditores internos da organização e os pivots das unidades orgânicas. O relatório é obrigatoriamente remetido à gestão de topo para apreciação.

Posteriormente, o presente relatório é endereçado a reunião do órgão executivo e deliberativo do município e posteriormente enviado ao Conselho de Prevenção da Corrupção, Tribunal de Contas e Inspeção-Geral de Finanças. O Município da Maia procede igualmente à sua publicitação no *site* oficial e à sua divulgação junto de todos os trabalhadores da organização através da plataforma digital interna, a *Infonet*.

2.4 Avaliação Independente

Além da remissão do Relatório de Execução para os supracitados órgãos de superintendência, tutela e controlo, o Município da Maia mantém a prática habitual de sujeitar o mesmo a uma avaliação independente, com vista a aferir sobre o grau de execução do Plano de Gestão dos Riscos da organização.

A avaliação independente à execução do Plano de Gestão dos Riscos é desenvolvida pela Auditoria Interna da organização e realizada relativamente a cada ciclo anual de gestão dos riscos organizacionais. Desta análise resulta a emissão de um Relatório Complementar respeitante ao exercício em apreço, o qual segue as regras de divulgação instituídas para o plano e respetivo relatório.

3. Considerações Finais

O Município da Maia apresenta-se cooperativo com a atuação do Conselho de Prevenção da Corrupção, na medida em que tem participado sempre que solicitado a responder aos questionários enviados por este organismo e se manifesta disponível para a realização de visitas de acompanhamento e participação em projetos a desenvolver no âmbito.

No sentido de se dar cumprimento à recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 07 de novembro de 2012, a qual determina:

- Todas as entidades de natureza pública, ainda que constituídas ou regidas pelo direito privado, devem dispor de mecanismos de acompanhamento e gestão de conflitos de interesses, e incluir referência sobre a gestão dos mesmos, nos seus relatórios de execução.



Cumpre ao Município da Maia informar que:

- Atendendo aos princípios da legalidade, da transparência e da prossecução do interesse público e visando garantir o controlo na atribuição de benefícios a entidades que se proponham desenvolver atividades de interesse municipal, foi publicado em Diário da República, II Série, n.º 244, de 15 de dezembro de 2015 o *Regulamento Municipal de Concessão de Benefícios Públicos*.

Com vista a reforçar a eficácia operacional dos mecanismos existentes e procurar a introdução de outros complementares à prevenção dos riscos inerentes ao funcionamento organizacional, julga-se de toda a conveniência para o Município da Maia que sejam desenvolvidas ações relativamente a:

- Menção de informação referente à gestão dos riscos organizacionais (riscos identificados no plano e resultados obtidos no relatório) no Relatório de Gestão, Grandes Opções do Orçamento e Ata de Revisão pela Gestão;
- Definição de um conjunto de indicadores adicionais que servirão de suporte à aferição do grau de comprometimento da gestão de topo com a gestão dos riscos do município (p.ex. datas de publicação do plano e relatório, percentagem de ações de formação e sessões de sensibilização realizadas no âmbito da gestão dos riscos organizacionais e percentagem de trabalhadores contemplados por estas formações).

Neste contexto, o Município da Maia compromete-se a elaborar anualmente o seu Relatório de Execução, com vista a proceder à monitorização e relato periódico do seu Plano de Gestão dos Riscos, de modo a aferir sobre a conformidade, o estado de implementação e a manutenção do mesmo. De igual modo, compromete-se a implementar e a manter adequados mecanismos de identificação, avaliação, controlo e tratamento dos riscos organizacionais, e a desenvolver as ações necessárias para que os respetivos procedimentos sejam compreendidos e seguidos por toda a organização.

O Executivo Municipal assume, desta forma, que o seu Relatório de Execução permite proceder ao relato sobre a gestão dos riscos do município e que este é o reflexo de uma organização com uma ampla visão estratégica, com um profundo conhecimento do seu âmbito atuação e com adequados sistemas de informação e controlo.

4. Anexos – Matriz Relatório de Execução do Plano de Gestão dos Riscos do Município da Maia

UNIDADE ORGÂNICA

[illegible]



Apêndice XVI		Checklist – Avaliação Independente ao Processo de Gestão do Risco no Município da Maia		
N.º	Atividade	Responsável	Validação	Observações
1	Cultura de Risco			
1.1	Qual o apetite pelo risco e a filosofia de gestão dos riscos instituída na organização?			
1.2	Quais as estratégias que predominam?			
1.3	Qual a razão da implementação do processo na organização?			
2	Âmbito do Processo			
2.1	Quais os projetos/processos/subprocessos/atividades inseridos no processo de GR?			
3	Enquadramento do Sistema			
3.1	Existe utilização integrada do planeamento estratégico, controlo interno e contabilidade de gestão?			
3.2	Estes proporcionam o <i>feedback</i> necessário?			
4	Implementação do Processo			
4.1	Como foi desenvolvida a preparação e introdução do processo na organização?			
4.2	Quais os critérios de recrutamento da equipa?			
4.3	Existe um planeamento para a implementação do processo? Foi cumprido?			
5	Organização do Processo			
5.1	Existe um efetivo compromisso da gestão de topo com o processo?			
6	Escrutínios dos Riscos			
6.1	Os riscos estão identificados (p.ex. questionários, <i>workshops</i> , atas de reunião)?			
6.2	Os riscos encontram-se alinhados com os objetivos da organização?			
6.3	A organização analisa o impacto de cada risco e identifica os mais críticos?			
7	Graduação dos Riscos			
7.1	Quais evidências de que a graduação dos riscos foi feita atendendo ao impacto e à probabilidade?			
8	Quantificação dos Riscos			
8.1	Quais as evidências de que as metodologias adotadas são adequadas (p.ex. índices, estatísticas)?			
9	Monitorização dos Riscos			
9.1	Quais as evidências de que os controlos são adequados à monitorização dos riscos críticos?			
10	Relato dos Riscos			
10.1	As evidências recolhidas estão de acordo com o que é relatado às partes interessadas?			



Apêndice XVII		Cronograma de Implementação do Processo de Gestão do Risco no Município da Maia			
N.º	Ação	Responsável	Início	Conclusão	Obs.
1	Reunião com a gestão de topo (apresentação do projeto)				
2	Ação de formação/sensibilização sobre a Gestão do Risco				
3	Definição do âmbito (o processo)				
4	Constituição da equipa e definição das responsabilidades				
5	Elaboração do Manual de Gestão dos Riscos (Política de Gestão dos Riscos instituída e assumida)				
6	Comunicação a todos os trabalhadores da organização				
7	Formação específica destinada à equipa responsável pela implementação				
8	Breve Diagnóstico (p.ex. evolução dos indicadores, análise de eventos, <i>performance</i> , relatórios de AI)				
9	Análise ao Contexto Organizacional (p.ex. SWOT)				
10	Definição de objetivos, indicadores e suportes de monitorização				
11	Identificação dos riscos inerentes ao funcionamento da organização				
12	Elaboração da Lista Identificativa e Mapa de Riscos				
13	Escrutínio aos riscos identificados e identificação dos respetivos fatores de risco				
14	Identificação dos mecanismos de controlo existentes				
15	Estabelecimento de critérios de mensuração dos riscos (probabilidade/impacto)				
16	Graduação e quantificação dos riscos (do ponto de vista inerente)				
17	Identificação das estratégias de tratamento dos riscos (explorar, evitar, prevenir, aceitar, transferir)				
18	Planeamento das ações para tratamento dos riscos (medidas, datas, recursos, responsáveis)				
19	Compilação de toda a informação no Plano de Gestão dos Riscos				
20	Acompanhamento das medidas implementadas				
21	Análise à execução do plano				
22	Avaliação da eficácia das medidas implementadas para tratar os riscos				
23	Elaboração do Relatório de Execução (análise crítica à gestão dos riscos)				
24	Reunião de toda a informação para a Revisão Gestão				
25	Comunicação às partes interessadas sobre a gestão do risco organizacional				
26	Avaliação da implementação do Processo de Gestão do Risco				



Apêndice XVIII		Registo de Comunicação do Município da Maia										
Unidade Orgânica	Processo	Quem Comunica	O que Comunica	Suporte	Periodicidade/ Data Limite	A Quem Comunica	Meio de Comunicação	Tipo de Comunicação	Porque Comunica	Mecanismos de Consulta	Responsável	Observações
p. ex.												
Qualidade e Auditoria Interna	Gestão Estratégica e Melhoria Contínua	Gestor do processo de Gestão do Risco	Gestão dos riscos organizacionais	Ata de Revisão pela Gestão	Anual 31 março	Trabalhadores	InFonet	Comunicação interna	Requisito normativo (ISO 9001 e ISO 31000)	Inquéritos Entrevistas Formação	Chefe de Divisão	A remissão dos documentos às entidades de controlo institucional é feita através de carta registada com aviso de receção.
				Público em geral		Site oficial	Comunicação com a comunidade		Inquéritos Reclamações Sugestões			
				Conselho de Prevenção da Corrupção		Papel	Comunicação institucional	Requisito legal (Rec. N.º1/2009 - CPC)	Visitas de Acompanhamento			
				Tribunal de Contas					Auditorias			